UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI BARI ALDO MORO

I BATTELLI DEL RENO

Rivista on-line di diritto ed economia dell'impresa

(www.ibattellidelreno.uniba.it – www.ibattellidelreno.it)

Direzione

Gianvito Giannelli, Ugo Patroni Griffi, Antonio Felice Uricchio, Andrea Patroni Griffi

Comitato scientifico

Sabino Fortunato **(coordinatore)** - Lorenzo De Angelis - Pietro Masi - Cinzia Motti - Antonio Nuzzo - Luigi Filippo Paolucci - Salvatore Patti - Michele Sandulli - Gustavo Visentini

Redazione di Bari

Emma Sabatelli, Giuseppina Pellegrino, Eustachio Cardinale, Francesco Belviso, Rosella Calderazzi, Barbara Francone, Anna De Simone, Valentino Lenoci, Enrico Scoditti, Emma Chicco, Claudio D'Alonzo, Giuditta Lagonigro, Manuela Magistro, Francesco Salerno, Concetta Simone

Redazione di Foggia

Michele Bertani, Andrea Tucci, Giuseppe Di Sabato, Corrado Aquilino, Pierluigi Pellegrino, Grazia Pennella, Annalisa Postiglione, Annamaria Dentamaro, Attilio Altieri, Giulia Lasalvia

Redazione di Lecce

Maria Cecilia Cardarelli, Alessandro Silvestrini, Giuseppe Positano, Andrea Sticchi Damiani

Redazione di Napoli

Andrea Patroni Griffi, Alfonso M. Cecere, Nicola De Luca, Carlo Iannello, Sergio Marotta, Francesco Sbordone, Pasquale Serrao d'Aquino

Redazione di Roma

Giustino Enzo Di Cecco, Paolo Valensise, Vincenzo Vitalone, Valeria Panzironi, Ermanno La Marca, Valentina Depau, Davide De Filippis

Redazione di Taranto

Daniela Caterino, Giuseppe Labanca, Cira Grippa, Gabriele Dell'Atti, Giuseppe Sanseverino, Pietro Genoviva, Francesco Sporta Caputi, Barbara Mele

Direzione
Piazza Luigi di Savoia n. 41/a
70100 – BARI - (Italy)
tel. (+39) 080 5246122 • fax (+39) 080 5247329
direzione.ibattellidelreno@uniba.it

Coordinatore della pubblicazione on-line: Giuseppe Sanseverino
Redazione: presso il Dipartimento Jonico in Sistemi Giuridici ed Economici del Mediterraneo: Società, Ambiente, Culture - Sezione di Economia -
Via Lago Maggiore angolo Via Ancona
74121 - TARANTO - (Italy)
tel (+39) 099 7720616 • fax (+39) 099 7723011
redazione.ibattellidelreno@uniba.it
giuseppe.sanseverino@uniba.it

ISSN 2282-2461 I Battelli del Reno [on line]

I Battelli del Reno, rivista on line di diritto ed economia dell'impresa, è registrata presso il Tribunale di Bari (decreto n. 16/2012)

La rivista è licenziata con Creative Commons Attribuzione – Non commerciale - Non opere derivate 3.0 Italia (CC BY-NC-ND 3.0 IT)

ISSN 2282-2461 I BATTELLI DEL RENO [ON LINE]

Intelligenza artificiale e società sportive. Adeguatezza degli assetti, governance algoritmica e responsabilità degli amministratori

Giuseppe Chiaia Noya*

Sommario 1. Lo sport e gli enti sportivi. – 2. La normativa degli enti sportivi. – 2.1. La normativa sovranazionale e costituzionale. – 2.2. La normativa italiana. – 2.2.1. Le società sportive professionistiche. – 2.2.2. Gli enti sportivi dilettantistici. – 3. Intelligenza artificiale: normative e principi. – 3.1. Premessa e domanda di ricerca. – 3.2. Normative e principi fondamentali - Protezione dei dati e controllo umano – 4. Diritto dell'impresa predittivo, adeguati assetti e prevenzione della crisi. – 4.1. Dal diritto reattivo al diritto predittivo. – 4.2. Adeguati assetti, adeguatezza algoritmica e business judgment rule. – 4.3. Governance algoritmica. – 5. Modelli organizzativi, safeguarding e compliance algoritmica. – 6. Società sportive e rischio algoritmico sportivo. – 6.1. Il possibile impiego dell'IA da parte della commissione indipendente. – 7. Conclusioni.

1. Lo sport e gli enti sportivi

Lo sport è un'esplicazione naturale ed istintiva dell'essere umano.

Le persone praticano lo sport per mantenere o sviluppare la forma fisica o semplicemente sentirsi meglio sotto il profilo psichico e morale.

Questo fenomeno spontaneo e naturale, in cui ciascuno sportivo finisce, anche per gioco, per cimentarsi con altri, ha dato luogo, sin da tempi remotissimi, a gare o competizioni in cui i singoli individui hanno inteso, per ragioni differenti, dimostrare il proprio valore nel loro contesto sociale.

Si pensi ai primi Giochi Olimpici dell'Antica Grecia dell'anno 776 a.C. o alle giostre medioevali.

Ma già prima delle Olimpiadi, vi è traccia di usanze di «gare» sportive di pugilato in Mesopotamia (ad Ashumak, nei pressi di Baghdad) già nel 3° millennio a.C. o di gare tra cavalieri Ittiti, sempre nel 3° millennio a.C. nella regione centrosettentrionale della penisola anatolica dell'Asia Minore o, ancora, di gare di corsa, lotta, voga, pugilato, scherma con il bastone, sollevamento pesi, nell'Egitto del 2500 a.C.[1].

Nell'antichità lo sport era praticato in un quadro ideologico completamente diverso, visto che l'obiettivo dell'atleta non era partecipare ma vincere, per accrescere il prestigio

* Professore straordinario SSD Giur. 02A Diritto Commerciale: Diritto della Proprietà Intellettuale – European Business Law - Università LUM «Giuseppe Degennaro»

[1] M. PESCANTE - G. COLASANTE, *Olimpiadi antiche*, in *Enciclopedia dello Sport*, Istituto della Enciclopedia Italiana, Roma 2004.

personale e familiare, e considerato che i giochi sportivi erano sempre legati a una ricorrenza religiosa, quale un funerale o una festa per una divinità[2].
Con il tempo l'attività sportiva ha assunto connotazione sempre meno diretta alla preparazione militare o alla sopravvivenza, per spostarsi verso il concetto di mezzo diretto al miglioramento della condizione fisica o psichica anche per lo sviluppo di relazioni sociali.
Una definizione importante di sport (moderno) si rinviene nella «Carta Europea dello Sport»[3] in cui, all'art. 2, lo sport è definito alla stregua di «qualsiasi forma di attività fisica che, attraverso una partecipazione organizzata o non, abbia per obiettivo l'espressione o il miglioramento della condizione fisica e psichica, lo sviluppo delle relazioni sociali o l'ottenimento di risultati in competizioni di tutti i livelli».
Per lo svolgimento di attività sportive, l'organizzazione in enti collettivi rappresenta la principale infrastruttura per la pratica e la diffusione dello sport a livello amatoriale, dilettantistico e professionistico, essendo strumentale alla promozione dei valori dello sport, come la disciplina, il fair play, la cooperazione e la competizione leale e per la regolamentazione della posizione giuridica ed economica degli atleti.
La forma di tali enti (associazioni non riconosciute senza scopo di lucro, società di capitali o società cooperative) dipende da vari elementi, tra cui la disciplina sportiva, la tipologia di competizioni svolte dai componenti o dai dipendenti dell'organizzazione, la natura professionale, dilettantistica o amatoriale dell'attività.
Quali soggetti collettivi svolgenti attività anche di natura imprenditoriale, oltre che produttiva in senso lato, i sodalizi sportivi sono stati efficacemente classificati[4], sotto il profilo dell'attività aziendale espletata, in:
a) aziende sportive in senso stretto, il cui oggetto istituzionale è lo svolgimento di uno sport a livello professionale o non professionale; si tratta di aziende volte alla produzione di sport, anche agonistico, sia esso per finalità di intrattenimento o no e svolto a livello professionistico (trattandosi in questo caso di vere e proprie aziende di produzione) o dilettantistico (aziende con funzione prevalentemente erogativa);
b) aziende di servizi sportivi, aventi ad oggetto l'erogazione di servizi offerti al pubblico, quali centri sportivi, piscine, ecc.;
c) aziende di produzione e distribuzione di beni ed articoli per lo sport, svolgenti attività tipicamente imprenditoriale con carattere commerciale.
In posizione differente, di natura prevalentemente (ma non esclusivamente) pubblicistica, si pongono poi i soggetti istituiti al fine di regolamentare a livello strutturale le attività sportive ed il funzionamento delle competizioni.

---

[2] Si pensi che le Olimpiadi si svolgevano ogni quattro anni, dal 776 a.C. al 393 d.C., ad Olimpia, nel Peloponneso, in occasione delle feste dedicate a Zeus.
3 Adottata dal Consiglio d'Europa - Comitato per lo Sviluppo dello Sport - 7^ Conferenza dei Ministri europei responsabili dello Sport, a Rodi il 13 – 15 maggio 1992.
[4] F. IMPERIALE, *Le aziende sportive. Profili organizzativi, gestionali e contabili*, in S. ADAMO (a cura di), *Le aziende sportive. Profili organizzativi, gestionali e contabili*, Cacucci, Bari 2023, 55 ss.

In Italia il compito apicale per la gestione e l'organizzazione di tutti i soggetti sportivi è attribuito al CONI che, istituito con legge del 16 febbraio 1942, n. 426[5], e poi regolamentato con il d.lgs. 23 luglio 1999, n. 242[6] e ss. mod., ha personalità giuridica di diritto pubblico, e cura l'organizzazione ed il potenziamento dello sport nazionale, ed in particolare la preparazione degli atleti e l'approntamento dei mezzi idonei per le Olimpiadi e per tutte le altre manifestazioni sportive nazionali o internazionali, occupandosi altresì dell'adozione di misure di prevenzione e repressione del doping[7].
Parallelamente al CONI opera il comitato italiano paralimpico (CIP) che, con d.lgs. del 23 febbraio 2017, n. 43, ha ottenuto il riconoscimento formale di Ente autonomo di diritto pubblico, avente lo scopo di curare, organizzare e potenziare lo sport italiano per persone con disabilità, mantenendo il ruolo di Confederazione delle federazioni e Discipline Sportive Paralimpiche[8].
Entrambi i comitati agiscono quali confederazioni delle singole federazioni sportive nazionali.
Le federazioni sportive nazionali, sotto il profilo soggettivo, hanno natura di associazioni con personalità giuridica di diritto privato, che non perseguono fini di lucro, come espressamente previsto dall'art. 15 del d.lgs. n. 242/1999.
Parallelamente alle singole federazioni operano gli enti di promozione sportiva, costituiti da associazioni e società sportive e, ove previsto statutariamente, anche da singoli tesserati, aventi quale scopo la promozione, la diffusione e l'organizzazione di attività fisico-sportive con finalità ludiche, ricreative e formative, la formazione e l'avviamento alla pratica sportiva.
A tali enti[9], aventi forma di associazione di diritto privato[10], si affiliano solitamente le associazioni sportive dilettantistiche che svolgono attività nell'ambito delle federazioni di appartenenza.

[5] Legge abrogata dall'art. 19 del d.lgs. 23 luglio 1999, n. 242.
[6] Recante «Riordino del Comitato olimpico nazionale italiano - CONI, a norma dell'art. 11 della legge 15 marzo 1997, n. 59».
[7] Sulla definizione di «doping» si veda l'art. 1, comma 2, della legge 14 dicembre 2000, n. 376.
[8] Sino a quel momento l'attività di Comitato Paralimpico era svolta dalla Federazione Italiana Sport Disabili (FIDS), in forza della legge 15 luglio 2003, n. 189.
[9] A titolo esemplificativo, fanno parte degli Enti di Promozione Sportiva riconosciuti dal CONI, tra gli altri: ACSI - Associazione Centri Sportivi Italiani, AICS - Associazione Italiana Cultura Sport, ASC - Attività Sportive Confederate, ASI - Associazioni Sportive Sociali Italiane, CNS LIBERTAS - Centro Nazionale Sportivo Libertas, CSAIN - Centri Sportivi Aziendali Industriali, CSEN - Centro Sportivo Educativo Nazionale, CSI - Centro Sportivo Italiano, ENDAS - Ente Nazionale Democratico di Azione Sociale e Sportiva, MSP - Movimento Sportivo Popolare Italia, OPES - Organizzazione per l'Educazione allo Sport, PGS - Polisportive Giovanili Salesiane, UISP - Unione Italiana Sport per Tutti, US ACLI - Unione Sportiva ACLI, USSA - Unione delle Società Sportive Altoatesine, VSS - Verband der Sportvereine Südtirols.

[10] Riconosciuti nell'ordinamento sportivo dal d.lgs. 23 luglio 1999, n. 242 e ss. mod. e definiti legislativamente dall'art. 2, comma 1, lett. s) del d.lgs. 28 febbraio 2021, n. 36, come «*gli organismi sportivi che operano nel campo della promozione e nell'organizzazione di attività motorie e sportive con finalità ricreative e formative, anche a tutela delle minoranze linguistiche*».

2. La normativa degli enti sportivi

Sempre al fine di avere un quadro d'insieme degli enti sportivi, ed in particolare delle società e delle associazioni, in relazione all'oggetto del presente lavoro, si rende opportuno un riferimento alle principali fonti normative primarie e secondarie che regolano l'ordinamento sportivo.

2.1. La normativa sovranazionale e costituzionale

L'art. 10 della Carta Costituzionale italiana, prevedendo che «*l'ordinamento giuridico italiano si conforma alle norme del diritto internazionale generalmente riconosciute*», riconosce al diritto comunitario fonte di diritto sovranazionale.

Tale previsione, rafforzata dall'impegno alle limitazioni di sovranità previsto nell'art. 11 Cost., si coordina, sotto il profilo positivo, con l'art. 288 del TFUE – Trattato di Funzionamento dell'Unione Europea[11] (già art. 249 del trattato della Comunità Europea) che, nel prevedere le fonti normative delle Istituzioni Comunitarie, stabilisce forme di vincolatività diretta o indiretta delle stesse rispetto a quelle interne.

L'Unione non dispone in materia sportiva di una competenza generale di armonizzazione delle legislazioni nazionali.

Tuttavia, l'attività sportiva deve comunque conformarsi alle altre disposizioni del diritto dell'Unione quando essa presenti rilevanza economica o interferisca con materie attribuite alla competenza europea quali, tra le altre, la libertà di circolazione e di concorrenza e la libera prestazione dei servizi.

Di primaria importanza è certamente l'art. 165, paragrafo 2, del TFUE, nella versione modificata ad opera dell'art. 2, par. 137, del trattato di Lisbona[12], che attribuisce all'azione dell'Unione Europea la finalità di sviluppare la dimensione europea dello sport, promuovendo l'equità e l'apertura nelle competizioni sportive e l'integrità fisica e morale degli sportivi, in particolare dei più giovani.

Sempre il TFUE, all'art. 45 (ex art. 48 Trattato Istitutivo), prevede la piena libertà di ogni lavoratore di circolare all'interno dell'Unione europea e tale norma è a base della pietra angolare dell'attuale sistema dello sport professionistico a livello comunitario, costituita dalla c.d. «sentenza Bosman»[13], nella quale non solo è definitivamente ribadito che l'attività sportiva è assoggettata al diritto comunitario quando è configurabile come attività economica ai sensi dell'art. 2 del Trattato, ma è anche affermato il principio che in nessun modo - né con previsioni contrattuali o normative prevedenti pagamenti di indennità per

---

[11] Già «*Trattato istitutivo della Comunità Economica Europea*», firmato a Roma il 25 marzo 1957 e recepito in Italia con la legge 14 ottobre 1957, n. 1203, così come modificato, in particolare, dal Trattato di Maastricht del 7 febbraio 1992 e dal «*Trattato di Lisbona che modifica il trattato sull'Unione europea e il trattato che istituisce la Comunità europea*», firmato a Lisbona il 13 dicembre 2007 ed entrato in vigore il 1° dicembre 2009.

[12] S. BASTIANON - B. NASCIMBENE, *Diritto europeo dello sport. L'Europa in movimento. Raccolta di testi e documenti*, Giappichelli, Torino 2011.

[13] Corte di giustizia 15 dicembre 1995, *Union royale belge des sociétés de football association ASBL e altri c. Bosman*, causa C-415/93; J. DÍEZ-HOCHLEITNER - A. MARTÍNEZ SÁNCHEZ, *Le conseguenze giuridiche della sentenza Bosman per lo sport spagnolo ed europeo*, in *Riv. dir. sport.* 1996, III.

consentire ad un lavoratore comunitario di lasciare la squadra al termine del contratto, né con limiti normativi al numero di lavoratori sportivi stranieri (comunitari) schierabili nelle competizioni – può essere limitato l'accesso al mercato del lavoro di ciascun paese membro.

Ma la Corte Europea si è occupata anche in altre occasioni di fornire principi vincolanti in materia.

Significativa è la c.d. «sentenza Walrave»[14] in cui, in applicazione dell'art. 48 TCE, è stato affermato che l'attività sportiva deve considerarsi assoggettata al diritto comunitario solo se e in quanto sia configurabile come attività economica ai sensi dell'art. 2 TCE e che, quando la pratica di uno sport rivesta il carattere di una prestazione di lavoro subordinato, ovvero di una prestazione di servizi retribuita, essa rientra a pieno titolo nell'ambito di applicazione del Trattato CE.

Altrettanto importante è la decisione relativa al caso Arsenal Football Club plc v Matthew Reed (cd.«Reeds»)[15], in cui la Corte di giustizia ha affermato l'applicabilità, anche rispetto alle società sportive, di importanti principi e regole dell'Unione in materia di tutela dei marchi, attribuendo alle stesse, in quanto titolari dei relativi diritti, il potere di impedire l'uso da parte di un terzo, qualora ciò possa pregiudicare la garanzia di provenienza del prodotto.

Più di recente si è segnalata, sotto il profilo sia pubblicistico che privatistico, la decisione della Corte di giustizia nel caso della «European Superleague Company» (c.d. «Superlega»), che ha profondamente inciso sul rapporto fra autonomia sportiva e diritto dell'Unione.

Si tratta della sentenza della Corte di giustizia UE, Grande Sezione, del 21 dicembre 2023[16], con cui si è affermato che le regole FIFA e UEFA relative alla previa autorizzazione di nuove competizioni ed alla previsione di sanzioni, a carico delle società e degli atleti in caso di violazione di tali disposizioni, si possono porre in contrasto con gli artt. 101, 102 e 56 TFUE.

In particolare, l'applicazione degli artt. 101 e 102 TFUE impedisce che la FIFA e la UEFA possano, anche attraverso l'adozione di specifiche normative, abusare della loro posizione dominante subordinando alla loro previa autorizzazione la creazione di nuove competizioni calcistiche tra club, controllando la partecipazione di club e giocatori, non adottando criteri trasparenti, oggettivi, non discriminatori e proporzionati.

La decisione, alla luce dei parametri indicati dalla Corte, non va nella direzione della declaratoria di una possibile legittimità del progetto già avviato di Superlega, né di una sua invocata illegittimità[17]. Essa afferma piuttosto che il potere regolatore di soggetti che svolgono anche attività economica deve essere assoggettato a vincoli di trasparenza,

[14] Corte di giustizia 12 dicembre 1974, *Walrave e Koch c. Association Union cycliste internationale e altri*, causa 36/74.
[15] Sentenza della Corte di giustizia dell'Unione Europea del 12 novembre 2002, *Arsenal Football Club plc c. Matthew Reed*, causa n. C-206/01.
[16] Corte di giustizia 21 dicembre 2023, *European Superleague Company SL c. FIFA e UEFA*, causa C-333/21; Corte di giustizia 21 dicembre 2023, *International Skating Union c. Commissione europea*, causa C-124/21 P.
[17] N. CAVALLARO, *Superlega e Corte di giustizia dell'Unione europea: nessun giudizio prognostico negativo*, in *Diritto dello Sport - Commenti* 2024, pubblicato online il 21 febbraio 2024.

proporzionalità e non discriminazione, con conseguente riduzione dello spazio dell'autonomia sportiva da non intendersi in termini di insindacabilità.

2.2. La normativa italiana

La legislazione italiana, a differenza di quella comunitaria, ha competenza diretta in materia di regolamentazione delle società sportive.

Ciò sia in riferimento a tutta la normativa codicistica, generale e speciale che disciplina gli enti collettivi, siano essi associazioni, società di persone e/o di capitali, cooperative, ecc., sia alla normativa dettata in materia di regolamentazione degli enti sportivi.

Un primo intervento organico in materia è stato dettato, in Italia, con la legge 23 marzo 1981, n. 91, riguardante la regolamentazione dei rapporti tra atleti professionisti e società sportive, nel quale il Capo II era dedicato alla regolamentazione, sia pur «embrionale», di tali società.

La particolarità di tale intervento legislativo era individuabile nella previsione di specifiche forme giuridiche delle società sportive professionistiche (società per azioni e società a responsabilità limitata), nel divieto di distribuzione degli utili tra i soci e nell'esistenza di una serie di controlli anche da parte delle federazioni sportive cui erano affiliate.

Al fine di adeguare tale regolamentazione agli effetti creati dalla cd. «sentenza Bosman» della Corte di giustizia europea, veniva emanato il d.l. 20 settembre 1996, n. 485, convertito in legge 18 novembre 1996, n. 586, che si faceva carico di operare una modifica sistematica di alcuni articoli della legge n. 91/81, onde risolvere problemi che sarebbero derivati alle società dal nuovo regime in materia di abolizione del vincolo sportivo e di regolamentazione dei premi.

Nel 2002, con un intervento non inserito sistematicamente in un testo unitario della regolamentazione degli enti sportivi, con l'art. 90 della legge 27.12.2002, n. 289 (legge finanziaria 2003), il legislatore dettava una regolamentazione per l'attività sportiva dilettantistica.

Oltre a dettare una serie di disposizioni tributarie riguardanti il trattamento delle associazioni e delle società sportive dilettantistiche, la norma, al comma 17, prevedeva che queste dovessero indicare nella denominazione sociale la finalità sportiva e la ragione o la denominazione sociale dilettantistica e che potessero assumere una delle seguenti forme:

a) associazione sportiva priva di personalità giuridica disciplinata dagli articoli 36 e ss. c.c.;

b) associazione sportiva con personalità giuridica di diritto privato ai sensi del regolamento di cui al decreto del Presidente della Repubblica 10 febbraio 2000, n. 361;

c) società sportiva di capitali o cooperativa.

Prevedeva l'obbligo statutario dell'assenza di fini di lucro e del divieto di distribuzione dei proventi delle attività fra gli associati, istituiva presso il CONI il registro delle società e delle associazioni sportive dilettantistiche e disponeva la precedenza di tali enti sportivi nell'affidamento della gestione di impianti sportivi pubblici non gestiti direttamente dall'ente pubblico territoriale.

Solo con il d.lgs. 28 febbraio 2021, n. 36 [18], - portante l'abrogazione, ovviamente, dei precedenti testi normativi, in buona parte ripresi nella nuova normativa – è stata dettata la regolamentazione unitaria e sistematica degli enti sportivi e del lavoro sportivo, con norme dirette a regolamentare le società e le associazioni sportive, dilettantistiche e professionistiche e i rapporti di lavoro nonché a garantire diritti fondamentali degli sportivi.

2.2.1. Le società sportive professionistiche

Le società sportive professionistiche, in ragione della regolamentazione fondata su normativa civilistica, norme speciali e disciplina federale sono da tempo considerate società di diritto speciale[19].

Dal punto di vista della normazione speciale, l'attuale regolamentazione, portata dal d.lgs. n. 36/21, entrato in vigore, quasi integralmente, il 1° luglio 2023, e già sottoposto a due importanti integrazioni per effetto del c.d. «correttivo», di cui al d.lgs. 22 ottobre 2022, n. 163 e del c.d. «correttivo-bis» di cui al d.lgs. del 29 agosto 2023, n. 120, prevede, in continuità con il passato, che le società sportive professionistiche[20] siano costituite nella forma di società per azioni o di società a responsabilità limitata e, quindi, di società di capitali in cui prevale l'elemento reale costituito dal capitale conferito dai soci e che ha una sua personalità giuridica ed una autonomia patrimoniale e, soprattutto, maggiori controlli. Dette società, per le quali è obbligatoria la nomina del collegio sindacale (previsione questa rilevante per le sole società a responsabilità limitata, per le quali la normativa codicistica, all'art. 2477, comma 1, c.c., rende facoltativa la previsione di tale organo)[21], hanno l'obbligo di prevedere, nell'atto costitutivo, la possibilità di svolgimento esclusivo di attività sportive o di attività connesse (merchandising, organizzazioni per trasporto tifosi, ecc.) o strumentali (gestione di strutture sportive per gli allenamenti, esercizio di scuole per giovani atleti, gestione della struttura dove si svolgono le competizioni sportive ufficiali).

Non solo il perseguimento ma anche la distribuzione degli utili è consentita, sia pure con il limite, previsto dall'art. 13 del d.lgs. n. 36/21, del vincolo di una quota (da prevedere obbligatoriamente nell'atto costitutivo) non inferiore al 10%, da destinare a scuole giovanili di addestramento e formazione tecnico-sportiva.

Novità assoluta della riforma del 2021 è costituita dalla previsione obbligatoria, all'art. 13, comma 7, del d.lgs. n. 36/21, di un nuovo organo, avente compiti esclusivamente consultivi, con l'espressione di pareri obbligatori ma non vincolanti, destinato alla tutela degli «interessi specifici dei tifosi». Per evitare la strumentalizzazione di tale organo (formato da non meno di tre e non più di cinque componenti) e la sua perdita di efficacia, la legge prevede modalità specifiche per la sua costituzione, che deve avvenire all'esito di

[18] In attuazione della legge delega 8 agosto 2019, n. 86.

[19] G. VIDIRI, *Le società sportive: natura e disciplina*, in *Giur. it.*, 1988, IV, 405 ss.

[20] L'art. 2, comma 1), lett. ii) definisce «*settore professionistico: il settore qualificato come professionistico dalla rispettiva Federazione Sportiva Nazionale o Disciplina Sportiva Associata*».

[21] L. FOLLADORI, *La nuova disciplina degli enti sportivi professionistici e dilettantistici*, in *Studium iuris* 2022, 405.

elezioni tra i tifosi abbonati alla società sportiva, da eseguire con modalità elettroniche in base a regolamento definito dal CDA, che garantisca la riservatezza e, ovviamente, la democraticità delle operazioni elettorali.

Per effetto di quanto previsto dall'art. 51, comma 1 (nell'ultima versione derivante dalle modifiche apportate dall'articolo 15, comma 1, del d.l. 27 dicembre 2024, n. 202, convertito, con modificazioni, dalla legge 21 febbraio 2025, n. 15), le società dovranno modificare l'assetto societario, prevedendo l'introduzione di tale organo entro il 31.12.2027.

La previsione legislativa di un organo, sia pure solo consultivo, destinato alla tutela dei tifosi e gestito dagli stessi senza possibilità di influenza della società, dimostra la progressiva centralità della figura del tifoso che, come evidenziato dalla dottrina, è sempre meno riconducibile alla figura di semplice spettatore e sempre più configurabile come soggetto attivo del sistema calcistico[22].

In continuità con il passato[23], è inoltre previsto che le società non possano procedere al deposito dell'atto costitutivo, ai sensi dell'art. 2330 c.c., se prima non abbiano ottenuto l'affiliazione da una o da più federazioni sportive nazionali riconosciute dal CONI o dal CIP (Comitato italiano paralimpico).

Lo stretto legame tra affiliazione e deposito dell'atto costitutivo è comprovato dal comma 5 dell'art. 13, secondo cui, ottenuta l'affiliazione, gli effetti della stessa restano sospesi fino al deposito dell'atto costitutivo, da parte della società sportiva, presso la federazione di affiliazione, da eseguire entro trenta giorni dall'iscrizione nel registro delle imprese[24].

Specularmente, la stessa affiliazione dovrà considerarsi «una condizione prevista da una legge speciale per la costituzione della società, in relazione al suo particolare oggetto»[25].

Per effetto dell'art. 2, comma 1, lettera a), del d.l. 31 maggio 2024, n. 71, conv. in legge 29 luglio 2024, n. 106, è stato introdotto l'art. 13-bis del d.lgs. n. 36/21 prevedente l'istituzione della «commissione indipendente per la verifica dell'equilibrio economico e finanziario delle società sportive professionistiche», dotata di autonomia regolamentare, organizzativa, amministrativa, patrimoniale, contabile e finanziaria, composta da un presidente e sei componenti, nominati con decreto del presidente del Consiglio dei ministri o dell'Autorità politica delegata in materia di sport, di concerto con il Ministro dell'economia e delle finanze.

---

[22] In questo senso e sulle possibilità e prospettive di partecipazione dei tifosi anche alla *governace* delle società sportive si veda: U. PATRONI GRIFFI – D. COSTANTINO, *Azionariato popolare nel calcio professionistico De iure condito e de iure condendo. Riflessioni a margine del DDL S. 1120*, in *I Battelli del Reno - Rivista on-line di diritto ed economia dell'impresa*, 14.09.2026, 3 e ss.

[23] La disposizione era stata già adottata dall'art. 10 della legge 23 marzo 1981, n. 91.

[24] P. GUIDA, *Le novità operative in materia di associazioni e società sportive dopo la novella del 2021*, in *Notariato* 2022, 65.

[25] D. BOGGIALI, *Le forme giuridiche dello sport dilettantistico e professionistico*, in *Biblioteca della Fondazione Italiana del Notariato. La riforma dello sport*, II, 2024, 23.

La commissione[26] svolge un'attività di controllo e vigilanza, con poteri di certificazione, sia preventiva, sia durante le stagioni sportive, sulla legittimità e regolarità della gestione economica e finanziaria delle società sportive professionistiche partecipanti ai campionati, al fine di verificare il rispetto dei principi di corretta gestione, il mantenimento dell'equilibrio economico e finanziario e il funzionamento dei controlli interni.
A seguito dell'introduzione della lett. i-bis, al comma 4 dell'art. 13-bis[27], alla commissione è stato assegnato il rilevante potere di controllo di segnalare «le accertate situazioni distorsive dei principi di regolare svolgimento dei campionati sportivi e di equa competizione alle Camere, al Presidente del Consiglio dei ministri o all'Autorità politica delegata in materia di sport nonché alla federazione sportiva interessata».
La commissione, alla quale sono stati conferiti anche compiti di consulenza in favore di amministrazioni, federazioni sportive, leghe professionistiche, società sportive, ha l'ulteriore compito di presentare, entro il 30 settembre di ciascun anno, una relazione al parlamento, per la successiva trasmissione alle commissioni parlamentari competenti, e al Presidente del Consiglio dei ministri sui risultati dell'attività svolta nell'anno precedente e sull'andamento degli equilibri economico-finanziari delle società sportive professionistiche.
La commissione è operativa dal 1° ottobre 2025 ed ha sostituito la Covisoc[28], già organismo della FIGC, che quindi, a partire dalla stessa data, ha cessato le sue funzioni.
L'esigenza di un soggetto indipendente che svolga un'attività di sorveglianza nel settore professionistico non è una peculiarità italiana, ma è stata una necessità avvertita anche in Inghilterra ove è stato istituito l'organismo Independent Football Regulator («IFR»)[29].

2.2.2. Gli enti sportivi dilettantistici

Gli enti collettivi che intendano svolgere attività sportiva a livello non professionistico, possono costituirsi, a seguito dell'entrata in vigore della legge di riforma del 2021 (e ss. mod. ed integr.), nelle forme giuridiche di:
a) associazioni sportive prive di personalità giuridica ai sensi degli artt. 36 e seguenti c.c.;
b) associazioni sportive con personalità giuridica di diritto privato;
c) società di capitali (SPA e SRL) e cooperative;
d) enti del terzo settore costituiti ai sensi dell'articolo 4, comma 1, d.lgs. n. 117/2017, e imprese sociali di cui al d.lgs. n. 112/2017.
Importante novità della riforma riguarda la possibilità di distribuire utili tra gli associati.

[26] La commissione si è dotata di Regolamento di Organizzazione e Funzionamento con delibera pubblicata il 12 dicembre 2025, aggiornata il 16 luglio 2026.
[27] Ad opera dell'art. 5, comma 1, lettera 0a), del d.l. 26 giugno 2026, n. 108, conv., con modificazioni, dalla l. 4 agosto 2026, n. 142.
[28] Già Istituita dall'art. 78 delle Norme Organizzative Interne Federali (NOIF) della FIGC, ed era preposta al monitoraggio della situazione economico-finanziaria delle società calcistiche, ai sensi della l. n. 91/1981, con poteri consultivi, di controllo e di proposta.
[29] Cfr. https://www.footballregulator.org.uk/.

Benché l'art. 7 del d.lgs. n. 36/21 preveda che nell'atto costitutivo debba essere espressamente prevista l'assenza di fini di lucro, tale disposizione rinvia espressamente al successivo art. 8 che - nel confermare che le associazioni[30] e le società sportive dilettantistiche destinano eventuali utili ed avanzi di gestione allo svolgimento dell'attività statutaria o all'incremento del proprio patrimonio e che è vietata la distribuzione, anche indiretta, di utili ed avanzi di gestione, fondi e riserve comunque denominati – al comma 3 prevede che ove tali enti siano costituiti in forma di società di capitali o di cooperative (escluse le società cooperative a mutualità prevalente di cui all'articolo 2512 c.c.), è possibile che una quota inferiore al 50% degli utili sia destinata ai soci.

Tale destinazione, che ha dato luogo alla figura della «lucratività attenuata»[31], può avvenire:

a) con aumento gratuito del capitale sociale sottoscritto e versato dai soci, entro limiti specificati nella norma;

b) oppure con distribuzione, anche mediante aumento gratuito del capitale sociale o emissione di strumenti finanziari, di dividendi ai soci, in misura comunque non superiore all'interesse massimo dei buoni postali fruttiferi, aumentato di due punti e mezzo rispetto al capitale effettivamente versato.

Benché l'art. 2500-octies c.c. non faccia riferimento a tale forma collettiva, le associazioni non riconosciute, che svolgano attività sportiva dilettantistica, possono operare una trasformazione in società sportive di capitali[32].

In particolare, si è affermata la legittimità della trasformazione da associazione sportiva dilettantistica non riconosciuta in società sportiva dilettantistica, di capitali o cooperative, anche alla luce dell'art. 6 del d.lgs. n. 36/2021 che, disciplinando tassativamente i modi in cui gli enti sportivi dilettantistici possono costituirsi, ha invece lasciato le parti libere di scegliere l'uno o l'altro tipo fra quelli elencati[33].

Si tratta di ipotesi «atipica» rispetto alla quale, però, si ritiene che possa essere applicata la procedura generale prevista dalla disciplina di cui all'art. 2500-octies citato, anche in materia di maggioranze[34].

---

[30] Sul divieto di scopo di lucro per le associazioni riconosciute o non riconosciute, si veda: M. S. SPOLIDORO, E*nti sportivi dilettantistici non societari,* in *Riv. Notariato*, 2024, 5, 941 ss.

[31] D. BARONE - D. BOGGIALI, *La nuova lucratività attenuata e le operazioni sul capitale delle società sportive dilettantistiche*, in *Biblioteca della Fondazione Italiana del Notariato. La riforma dello sport*, II, 2024, 146.

[32] R. BELOTTI - S. QUARANTINI, *Trasformazione di ASD in SSD: limiti di un'operazione considerata eterogenea*, in *Il fisco* 2018, 1140 ss.; A. DE MAURO, *Alcune considerazioni sul fenomeno delle trasformazioni degli enti sportivi*, in *Riv. dir. sport.* 2024, II, 361 ss.

[33] Consiglio nazionale del notariato, Commissione studi Terzo settore, enti e sociale, studio n. 23-2023/CTS, in https://arseasrl.it/files/documenti/Studio23-2023CTSrg.pdf; R. STEINHAUS, *Enti sportivi dilettantistici. La trasformazione e il passaggio tra tipologie di associazione*, pubblicato online il 18 dicembre 2023, in https://steinhauscpa.it/2023/12. Si veda anche: R. GUGLIELMO, *Le operazioni straordinarie degli enti sportivi dilettantistici: trasformazione, fusione e scissione*, in *Riv. Notariato*, 2024, 5, 997 s.s.

[34] G. FRANCH, sub artt. 2500-septies e 2500-octies c.c., in L.A. BIANCHI (a cura di), *Trasformazione. Fusione. Scissione. Artt. 2498-2506-quater*, in P. MARCHETTI - L.A. BIANCHI - F. GHEZZI - M. NOTARI (diretto da), *Commentario alla riforma delle società*, Egea-Giuffrè, Milano 2006, 335; F. TASSINARI - A. ZOPPINI, *Sulla trasformazione eterogenea delle associazioni sportive*, in *Contr. impr.*, 2006, 6, 913.

A tal riguardo va evidenziato che a mente dell'art. 2500-octies, comma 3, c.c., «la trasformazione di associazione in società di capitali può essere esclusa dall'atto costitutivo o, per determinate categorie di associazioni, dalla legge; non è comunque ammessa per le associazioni che abbiano ricevuto contributi pubblici oppure liberalità e oblazioni del pubblico».

Da un punto di vista legale, quindi, viene posto il limite costituito dal divieto di trasformazione in società di capitali per le associazioni che abbiano ricevuto contributi pubblici oppure liberalità e oblazioni del pubblico.

Tale divieto, per le associazioni costituite prima del 1° gennaio 2004, è mitigato dall'art. 223-octies disp. att. e trans. c.c., che prevede la possibilità della trasformazione anche in presenza della situazione indicata dall'art. 2500-octies c.c., quando ciò non comporti distrazioni dalle finalità originarie, dei fondi o dei valori creati con contributi di terzi o in virtù di particolari regimi fiscali di agevolazione. E tale situazione di distrazione si ritiene che possa sussistere quando i fondi o valori ancora sussistano nel patrimonio dell'associazione[35].

La procedura di trasformazione di associazioni che siano state destinatarie di contributi pubblici, ivi comprese eventuali agevolazioni fiscali, è ritenuta possibile purché siano esauriti i contributi pubblici di cui l'ente godeva, e lo stesso non goda di altre sovvenzioni pubbliche o private né possa usufruire di agevolazioni fiscali previste per gli enti sportivi non lucrativi[36].

La riforma prevede, sempre mediante indicazione degli elementi essenziali dell'atto costitutivo (art. 7 d.lgs. n. 36/2021), che l'oggetto sociale debba fare riferimento all'esercizio in via stabile e principale – e non più esclusiva - di attività sportive dilettantistiche, con la precisazione, di cui al successivo art. 9, che le attività diverse da quelle principali, possono essere svolte a condizione che l'atto costitutivo o lo statuto lo consentano e che abbiano carattere secondario e strumentale rispetto alle attività istituzionali.

Queste ultime disposizioni si è ritenuto che configurino una vera e propria condizione per poter procedere alla costituzione della società, in forza di quanto previsto dall'art. 2329, comma 1, n. 3, c.c., sicché la loro mancanza non consente la configurabilità del «tipo societario» in questione, e comporta l'impossibilità per la società di essere iscritta al registro delle imprese, salvo conversione in una società non sportiva[37].

---

[35] M. MALTONI, *La trasformazione delle associazioni e delle fondazioni*, in M. MALTONI - F. TASSINARI (a cura di), *La trasformazione delle società*, Giuffrè, Milano 2005, 320.

[36] A.M. GAMBINO - V. OCCORSIO, *La riforma delle società sportive*, in *Riv. dir. sport.* 2021, II, 279; cfr., altresì, sulla possibilità di trasformazione in tali casi: G. M. BANNA, *La trasformazione da ente sportivo dilettantistico a società sportiva professionistica*, in *Biblioteca della fondazione italiana del notariato*, II 2024, 186; *contra*, si veda la più datata pronuncia di Tribunale Verona, 29 novembre 2006, in *Giur. merito* 2007, 2636, che ha ritenuto la condizione di beneficiaria di contributi pubblici di una associazione non riconosciuta costituisce un ostacolo insuperabile alla sua trasformazione in una società di capitali, stante il chiaro disposto dell'art. 2500 octies cc.
.

[37] A.M. GAMBINO - V. OCCORSIO, *La riforma delle società sportive*, cit., 272.

Presupposto per il riconoscimento, ai fini della normativa di settore, della natura dilettantistica dell'attività espletata dalle associazioni e dalle società sportive, è l'iscrizione nel Registro nazionale delle attività sportive dilettantistiche, tenuto dal Dipartimento per lo sport che esercita le funzioni ispettive, al fine di verificare il rispetto delle disposizioni in materia.
L'essenzialità di tale iscrizione è confermata dalla circostanza che, a mente dell'ultimo comma dell'art. 10, in caso di accertamento di irregolarità non sanabili o non sanate entro i termini prescritti dal Dipartimento, quest'ultimo potrà revocare la qualifica di ente dilettantistico che, ai sensi dell'art. 7, costituisce elemento fondante dell'atto costitutivo.
L'art. 11 del d.lgs. n. 36 ha definito i limiti di incompatibilità, in qualche modo ricalcando sostanzialmente quanto previsto dall'art. 90, comma 18-bis della legge n. 289/02, facendo divieto ai soli «presidenti»[38] delle associazioni e società sportive dilettantistiche di ricoprire qualsiasi carica «in altre società o associazioni sportive dilettantistiche nell'ambito della medesima Federazione Sportiva Nazionale, disciplina sportiva associata o Ente di Promozione Sportiva riconosciuti dal CONI e, ove paralimpici, riconosciuti dal CIP».
Resta comunque oggettivamente constatabile che la disciplina dettata dal d.lgs. n. 36/21 e ss. mod., non ha uniformato le regole poste per le società sportive dilettantistiche in materia civile, fiscale e sportiva, sicché, come si è osservato[39], ben potrebbe accadere che una società di capitali acquisisca correttamente la qualifica di società sportiva dilettantistica con l'iscrizione nel registro nazionale delle attività sportive dilettantistiche e con l'affiliazione presso la Federazione di riferimento, ma poi non sia considerata tale dall'Agenzia delle Entrate, in ragione dei più stringenti requisiti contemplati dalle norme tributarie, vedendosi così negare benefici fiscali.
Le associazioni sportive, come previsto dall'art. 6, comma 1, lett. b) del d.lgs. n. 36/2021, possono anche essere costituite in forma di «associazioni riconosciute».
A tal fine, con il coevo d.lgs. 28 febbraio 2021, n. 39, il legislatore ha previsto, all'art. 14, che le associazioni dilettantistiche possano, in deroga al d.P.R. 10 febbraio 2000, n. 361, acquistare la personalità giuridica mediante l'iscrizione nel Registro nazionale delle attività sportive dilettantistiche.
La nuova procedura di iscrizione prevista per le ASD costituisce l'unica scelta possibile per tali associazioni, dovendo considerarsi la relativa disciplina non solo speciale ma effettivamente in deroga a quella generale di cui al DPR n. 361/2000.

3. Intelligenza artificiale – normative e principi

Ricostruito brevemente il quadro normativo degli enti sportivi in Italia, si può ora passare ad un esame delle problematiche connesse all'applicazione, da parte di tali soggetti, di metodologie di Intelligenza Artificiale (in seguito anche «IA» dall'acronimo italiano).

[38] Va segnalato prima della modifica di cui all'art. 11, comma 1, lettera 0a), del d.l. 30 giugno 2025 n. 96, conv. con mod. in l. 8 agosto 2025, n. 119, la limitazione riguardava in generale tutti gli «amministratori».
[39] N. RICCARDELLI, *Gli adeguamenti statutari degli enti sportivi dilettantistici nella riforma dello sport*, studio del Consiglio nazionale del notariato n. 29-2023/CTS, 7 ss.

3.1. Premessa e domanda di ricerca

L'Intelligenza Artificiale può essere definita come la disciplina che si occupa della riproduzione di processi mentali mediante l'uso di un computer, attraverso la modellazione dei processi artificiali alle capacità dell'intelligenza umana e la simulazione informatica finalizzata ad ipotizzare i meccanismi utilizzati dalla mente umana.

Tutto ciò, nell'ambito di un certo grado di autonomia, mediante l'acquisizione e l'elaborazione di dati e informazioni sulla base di opportuni modelli, l'utilizzo di ambiente hardware e software idoneo a garantire l'esecuzione delle elaborazioni e l'interazione con l'esterno ed un modello di obiettivi del sistema, in grado di adattarsi all'ambiente cui è destinata.

Si è efficacemente osservata l'ormai indiscutibile affermazione di una « società algoritmica », fondata sull'accresciuto rilievo dello strumento dell'algoritmo e caratterizzata dall'emersione di nuovi attori, soprattutto privati, nello scenario globale[40].

Nell'ambito sportivo e, segnatamente, delle attività degli enti sportivi, l'IA assume un suo ruolo sia in relazione alle prestazioni sportive, sia quale nuovo fattore strutturale del diritto dell'impresa.

Sotto il primo profilo l'IA è utilizzata al fine di migliorare vari aspetti delle prestazioni e della gestione atletica, dall'analisi delle prestazioni degli atleti, alla individuazione dei loro punti di forza e debolezza al fine prevedere e possibilmente prevenire infortuni, alla ottimizzazione di strategie di gioco, all'attività di scouting, al coinvolgimento dei fan ed alla generazione automatizzata di contenuti per i media. Peraltro, l'attuale facilità di accesso all'IA ha dato luogo ad una vera e propria democratizzazione dell'accesso agli strumenti di analisi avanzata, che prima erano disponibili solo per atleti di élite o per società con grandi disponibilità economiche.

Vista nell'ottica del diritto d'impresa, l'IA incide sulla formazione della decisione gestoria, sul modo in cui l'organo amministrativo acquisisce informazioni, sulla costruzione degli assetti organizzativi, amministrativi e contabili, sulla compliance penale dell'ente e sulla valutazione del rischio di contenzioso.

Considerata nella prospettiva del diritto dell'impresa, l'intelligenza artificiale non rileva soltanto quale strumento tecnologico capace di migliorare l'efficienza della gestione. Essa può incidere sul procedimento di formazione della decisione gestoria, sulle modalità di acquisizione ed elaborazione delle informazioni, sulla configurazione degli assetti organizzativi, amministrativi e contabili e sui sistemi di compliance e controllo.

Si pone pertanto una domanda ulteriore: se e in quale misura la concreta disponibilità di strumenti algoritmici affidabili, proporzionati alle caratteristiche dell'impresa e ragionevolmente accessibili possa concorrere a modificare il parametro attraverso il quale si valutano l'adeguatezza degli assetti e la diligenza professionale degli amministratori. La tesi qui sostenuta non postula un obbligo generale di impiego dell'IA. Essa assume, più

[40] O. POLLICINO, *Corporate governance costituzionalismo digitale, intelligenza artificiale e regolazione. Alla ricerca dell'equilibrio sostenibile tra innovazione e tutela dei diritti fondamentali*, in Riv. Dott. Comm., 2025, III, 417.

limitatamente, che l'evoluzione delle tecniche disponibili possa incidere su ciò che, in uno specifico contesto, costituisce informazione ragionevolmente acquisibile e su come debba essere organizzato il procedimento decisionale quando l'output algoritmico vi assuma rilievo significativo.
La funzione di utilizzo dell'IA dovrà essere considerata nell'ambito: a) della trasformazione del diritto della crisi, che dalla logica liquidatoria si è progressivamente spostato verso la diagnosi precoce e la continuità aziendale; b) espansione degli obblighi organizzativi d'impresa, espressa dall'art. 2086, comma 2, c.c. e dal Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza; c) nella costruzione di un modello di intelligenza artificiale antropocentrico e con approccio risk-based[41], culminata nel Regolamento (UE) 2024/1689.

3.2. Normative e principi fondamentali - Protezione dei dati e controllo umano

La pietra angolare della regolamentazione giuridica dell'IA è stata posta, dopo anni di «gestazione» da parte della commissione Europea, con l'adozione del Regolamento (UE) del parlamento europeo e del Consiglio n. 2024/1689, del 13 giugno 2024[42], portante regole armonizzate sull'intelligenza artificiale (Artificial Intelligence Act) e la modifica di precedenti regolamenti comunitari in materia[43].
Il Regolamento è divenuto applicabile secondo un calendario differenziato. La data generale di applicazione è il 2 agosto 2026, anche se una parte di disposizioni, riguardanti principi generali, i soggetti di controllo la governance e le sanzioni, sono entrate in vigore già dal 2 febbraio 2025, tenuto conto, come chiarito anche dal «considerando» n. 179 della disposizione in parola, del rischio inaccettabile associato all'uso dell'IA in determinati modi. Disposizioni riguardanti i sistemi di IA ad alto rischio entreranno in vigore nel 2027 e nel 2028. Va segnalato, inoltre, il correttivo adottato al Regolamento n. 1689, ad opera dell'art. 1 del Regolamento (UE) 2026/1744[44] [45].
Sotto il profilo societario assumono particolare rilievo gli artt. 14 e 26 dell'IA Act. Pur essendo riferite ai sistemi ad alto rischio e non dettando una disciplina generale della responsabilità degli amministratori, tali disposizioni esprimono un modello organizzativo fondato su misure tecniche e organizzative appropriate, competenza e autorità delle

[41] G. DE GREGORIO - P. DUNN, *The European risk-based approaches: Connecting constitutional dots in the digital age*, in *Common Market Law Review* 2022, 473 ss.; A. MANTELERO, *Beyond Data. Human Rights, Ethical and Social Impact Assessment in AI*, T.M.C. Asser Press, The Hague 2022, 41 ss.
[42] Pubblicata in Gazzetta Ufficiale dell'Unione Europea del 12 luglio 2024, serie L.
[43] I regolamenti (CE) n. 300/2008; (UE) n. 167/2013; (UE) n. 168/2013; (UE) n. 2018/858; (UE) n. 2018/1139 e (UE) n. 2019/2144, oltre che le direttive (UE) n. 2014/90; (UE) n. 2016/797 e (UE) n. 2020/1828.
[44] Regolamento (UE) del Parlamento europeo e del Consiglio, dell'8 luglio 2026 n. 1744, che modifica i regolamenti (UE) 2024/1689, (UE) 2018/1139 e (UE) 2023/1230 per quanto riguarda la semplificazione dell'attuazione di regole armonizzate sull'intelligenza artificiale (Omnibus digitale sull'IA).
[45] Il Regolamento (UE) del Parlamento europeo e del Consiglio dell'8 luglio 2026, n. 1744, che modifica i regolamenti (UE) 2024/1689, (UE) 2018/1139 e (UE) 2023/1230 per quanto riguarda la semplificazione dell'attuazione di regole armonizzate sull'intelligenza artificiale, ha ulteriormente modificato l'art. 113, differendo l'applicazione delle sezioni 1, 2 e 3 del capo III al 2 dicembre 2027 per i sistemi ad alto rischio di cui all'art. 6, par. 2, e all'Allegato III, e al 2 agosto 2028 per quelli di cui all'art. 6, par. 1, e all'Allegato I.

persone incaricate della sorveglianza, controllo dei dati di input, monitoraggio e possibilità di intervento umano. Esse offrono perciò un dato sistematico: la governance dell'IA è anzitutto un problema di organizzazione dell'impresa, non il semplice acquisto di una tecnologia[46].

E nell'uso dell'algoritmo in maniera consapevole e corretta, soprattutto nella gestione degli outputs, è indispensabile anche un'adeguata formazione che l'IA Act impone con il dovere di alfabetizzazione previsto dall'art. 4.

Poco dopo l'adozione di tale regolamento, in stretta correlazione ed in posizione chiaramente attuativa, il legislatore italiano ha promulgato la legge 23 settembre 2025, n. 132[47], in cui, all'art. 1, ha chiarito che l'IA va utilizzata in modo corretto, trasparente e responsabile, in una dimensione antropocentrica.

L'IA Act, all'art. 3, punto 1 (cui fa esplicito rinvio l'art.3 della legge n. 132/2025) definisce il «sistema di IA» come «un sistema automatizzato progettato per funzionare con livelli di autonomia variabili e che può presentare adattabilità dopo la diffusione e che, per obiettivi espliciti o impliciti, deduce dall'input che riceve come generare output quali previsioni, contenuti, raccomandazioni o decisioni che possono influenzare ambienti fisici o virtuali».

Punto nodale della regolamentazione giuridica dell'IA, quindi, è proprio il livello di «autonomia» del sistema, che incide direttamente sull'applicazione delle regole giuridiche tradizionali, considerato che più un sistema si dimostrerà e sarà concepito come autonomo, adottando decisioni in maniera poco o per nulla dipendente dal controllo umano, più risulterà problematico ripartire le responsabilità tra gli esseri umani a vario titolo coinvolti ed assicurare a chi sia esposto a detto utilizzo, la tutela delle proprie situazioni giuridiche soggettive[48].

L'IA Act, agli artt. 6 e 9, nonché all'Allegato III, introduce un quadro normativo fondato sulla classificazione del rischio, imponendo obblighi differenziati a seconda della pericolosità del sistema, tenendo conto dei sistemi utilizzati e, quindi, anche della «autonomia» degli stessi e degli ambiti più o meno sensibili, in cui viene applicato[49].

Tutto ciò, però, escludendo sempre una totale autonomia dei sistemi, tenuto conto che in via di principio generale, nell'art. 3 della legge n. 132/2025, è espressamente disposto che

---

[46] Regolamento (UE) 2024/1689, artt. 14 e 26, nel testo vigente. L'art. 14 disciplina la sorveglianza umana dei sistemi ad alto rischio; l'art. 26 impone ai deployer, tra l'altro, misure tecniche e organizzative appropriate, sorveglianza affidata a persone competenti e dotate di autorità, controllo sui dati di input nei limiti del proprio potere e monitoraggio del funzionamento. Va precisato che ai sensi dell'art. 3, nn. 3 e 4 dell'IA Act, si intende «fornitore» una persona fisica o giuridica, un'autorità pubblica, un'agenzia o un altro organismo che sviluppa un sistema di IA o un modello di IA per finalità generali, mentre si definisce «deployer» una persona fisica o giuridica, un'autorità pubblica, un'agenzia o un altro organismo che utilizza un sistema di IA sotto la propria autorità.

[47] Recante «Disposizioni e deleghe al Governo in materia di intelligenza artificiale», in G.U. 25 settembre 2025, n. 223.

[48] A. ORLANDO, *L'intelligenza artificiale per lo sport alla prova del quadro regolamentare europeo*, in *Riv. dir. sport.* 2022, 78.

[49] P. HACKER, *The European AI Liability Directives: Critique of a Half-Hearted Approach and Lessons for the Future*, in *Computer Law & Security Review* 2023; N. HELBERGER - N. DIAKOPOULOS, *ChatGPT and the AI Act*, in *Internet Policy Review* 2023.

i sistemi e i modelli di intelligenza artificiale per finalità generali devono essere sviluppati e applicati nel rispetto dell'autonomia e del potere decisionale dell'uomo, della prevenzione del danno, della conoscibilità, della trasparenza, assicurando sempre la sorveglianza e l'intervento umano.

Il regolamento europeo impone requisiti di gestione del rischio, qualità dei dati, documentazione tecnica, registrazione degli eventi, trasparenza, supervisione umana, accuratezza, robustezza e cybersicurezza che, peraltro, in Italia, saranno anche oggetto specifico dei provvedimenti legislativi delegati dalla legge n. 132/2025.

Sotto il profilo societario tali requisiti richiedono una governance dei sistemi di IA che comprenda procedure di validazione, controlli periodici, verificabilità delle decisioni, formazione degli utenti, audit indipendente.

Tutta la predetta normativa di settore pone quale tutela fondamentale quei dati personali di qualsiasi soggetto, sia esso direttamente o indirettamente interessato dalle attività oggetto di IA, sia addirittura terzo rispetto alle stesse.

Ruolo fondamentale, quindi, assume il GDPR[50] che integra tale quadro, soprattutto per i trattamenti automatizzati di dati personali dettando, tra l'altro, all'art. 22, la disciplina relativamente alle decisioni basate unicamente su trattamenti automatizzati che producono effetti giuridici o incidono significativamente sull'interessato.

Nell'ambito del predetto quadro, si collocano importanti riflessioni della Giurisprudenza amministrativa proprio in materia di utilizzo degli algoritmi nell'ambito dell'attività amministrativa.

In situazioni nelle quali non era neanche applicabile la normativa di cui alla legge n. 132/2025 ed al Regolamento (UE) n. 2024/1689, si è chiarito che l'algoritmo, ove utilizzato dall'Amministrazione, costituisce esso stesso un atto amministrativo informatico che, tuttavia, non può tradursi in una delega integrale del potere decisionale a un sistema automatico, soprattutto nei procedimenti caratterizzati da profili valutativi o discrezionali, ragion per cui l'utilizzo di procedure algoritmiche è legittimo solo ove l'Amministrazione conservi un effettivo potere di controllo e di imputazione della decisione dovendosi quindi escludere l'adozione di provvedimenti amministrativi basati su mera automazione[51].

Tali principi trovano oggi conferma positiva nell'art. 14 della legge n. 132/2025 - che ha tenuto conto di tale elaborazione giurisprudenziale[52] – e, pur se riferiti alla pubblica amministrazione, hanno valore sistematico in quanto confermano che, anche nell'impresa privata, il ruolo preminente deve essere dei soggetti deputati alla governance che devono

[50] Regolamento (Ue) del Parlamento Europeo e del Consiglio del 27 aprile 2016, n. 679 «*relativo alla protezione delle persone fisiche con riguardo al trattamento dei dati personali, nonché alla libera circolazione di tali dati e che abroga la direttiva 95/46/CE*».

[51] Consiglio di Stato 13 dicembre 2019 n. 8472; Consiglio di Stato 8 aprile 2019 n. 2270; TAR Marche 1° giugno 2026 n. 758; TAR Lombardia 8 aprile 2026 n. 1602; TAR Lazio 2 febbraio 2026 n. 1895, tutte consultabili nella banca dati della giustizia amministrativa.

[52] Tanto è espressamente riferito a pag. 49 delle «Schede di lettura» del Dipartimento delle Attività produttive, inviate agli organi parlamentari ai fini della valutazione in sede di voto sulla legge, in: https://documenti.camera.it/leg19/dossier/Pdf/ID0010d.pdf.

dar conto dell'utilizzo di IA e utilizzarla per ausilio alle decisioni e non con funzione sostitutiva alle stesse.
Nel diritto societario si traducono nella ragionevole esigenza di richiesta agli organi decisori di rendere verificabile il processo decisionale interno, di modo che gli stessi possano sempre comprenderlo e spiegare agli organi di controllo, ai revisori e, se necessario, al giudice le fasi e le ragioni dell'iter formativo della loro decisione.
Lo stesso varrà anche per gli enti, quali le federazioni, che nell'adozione di eventuali decisioni, quali ammissione di una società sportiva ad una competizione o verifica della sostenibilità da parte della stessa, potranno utilizzare modelli algoritmici ma dovranno sempre assicurare il contraddittorio, l'accesso ai dati rilevanti, la possibilità di contestazione tecnica ed illustrare le ragioni poste a fondamento della decisione, salvo inammissibilmente rendere l'algoritmo una nuova forma di discrezionalità non sindacabile.
Assai importanti sono anche i principi espressi nella «sentenza Schufa»[53] in cui la Corte di giustizia UE, in materia di rapporti bancari, ha stabilito che il credit scoring elaborato da una società che fornisce informazioni commerciali costituisce processo decisionale automatizzato relativo alle persone fisiche, come tale soggetto all'art. 22 del GDPR, nei casi in cui il suo utilizzo da parte dell'Istituto di credito che decida di avvalersene determini in modo decisivo la stipula, l'esecuzione o la cessazione di un rapporto contrattuale.
La distinzione tra «score informativo» e «score decisivo» può essere utilizzata come categoria ricostruttiva della pronuncia: nel primo caso lo score assiste una valutazione umana effettiva; nel secondo determina in modo decisivo il risultato, facendo venire in rilievo l'art. 22 GDPR. Non si tratta, tuttavia, di una nomenclatura normativa autonoma.
In quest'ultimo caso, se non fosse configurabile la fattispecie di cui all'art. 22 GDPR, la persona interessata non potrebbe azionare il proprio diritto d'accesso nei confronti della società che elabora il credit scoring, né ottenere informazioni dall'istituto di credito, che ne disponga.
Si tratta di questione assai rilevante sotto il profilo dell'utilizzabilità di simili dati in processi valutativi da parte di società, anche sportive. Si pensi, per queste ultime, a quanto potrebbe essere utilizzato un sistema di score decisivo nella valutazione di sponsor, partner commerciali, agenti o atleti, attraverso rating automatici di affidabilità degli stessi, basati su dati personali. O si pensi a modelli automatizzati che, gestendo dati medici e personali di un atleta, valutino il rischio di infortuni e l'opportunità di concludere contratti con lo stesso, incidendo sulla sua carriera.
La conseguenza è che quanto più il sistema incide direttamente sull'esito, tanto più occorrono garanzie informative per il terzo interessato, obblighi di intervento umano, verifica di accuratezza e limitazione delle finalità del trattamento dei dati.

[53] Corte di giustizia 7 dicembre 2023, *SCHUFA Holding AG*, causa C-634/21, ECLI:EU:C:2023:957; R. BINNS - M. VEALE, *Is that your final decision? Multi-stage profiling, selective effects, and Article 22 GDPR*, in *International Data Privacy Law* 2021, 319 ss.; L. ENQVIST, *From Logic to Reasons in the GDPR? The Post-SCHUFA Debate*, in *European Review of Digital Administration & Law* 2024, 1 ss.

In prospettiva comparatistica, indicazioni convergenti circa la necessità di evitare la sostituzione integrale della valutazione umana possono essere tratte anche da decisioni rese al di fuori dell'ordinamento europeo.
Il riferimento è alla decisione sul caso Loomis[54], in cui la corte statunitense, in materia penale, ha ritenuto che l'utilizzo del software di calcolo del rischio di recidiva «COMPAS», da parte di un tribunale ordinario, non violi il diritto al giusto processo dell'imputato, purché i) i tribunali non utilizzino il risultato prodotto dall'algoritmo come unico fattore determinante la decisione di condanna; ii) i giudici siano comunque obbligati a fornire una motivazione per la decisione assunta che vada oltre la mera indicazione del risultato prodotto dal software; iii) le corti non possano determinare la severità della pena sulla base del sistema algoritmico di risk assessment.
Anche in questo caso, quindi, si è affermato il principio per cui un sistema predittivo può segnalare rischi ma non può determinare automaticamente una scelta che comporti effetti giuridici rilevanti, dovendo sempre l'utilizzatore dei dati valutare il contesto, le eccezioni e gli elementi qualitativi ed intervenire nella decisione.
Nel settore sportivo, l'output relativo al rischio di infortunio potrebbe concorrere alla valutazione circa l'acquisizione delle prestazioni di un atleta. Qualora, tuttavia, la decisione fosse basata unicamente sul trattamento automatizzato e producesse effetti giuridici o analogamente significativi sull'interessato, verrebbe in rilievo la disciplina dell'art. 22 GDPR, ferme le condizioni, le eccezioni e le garanzie previste dallo stesso articolo.

4. Il diritto dell'impresa predittivo. L'Intelligenza artificiale, gli adeguati assetti e la prevenzione della crisi

4.1. Dal diritto di impresa reattivo al diritto d'impresa predittivo

Il diritto della crisi dell'impresa classico è stato storicamente impostato in una logica ex post, per cui l'atto di gestione veniva valutato dopo il suo compimento e la responsabilità degli amministratori accertata solo dopo ed in relazione al danno subito. In questo contesto l'impostazione normativa tradizionale affrontava la crisi dopo la sua manifestazione conclamata in termini di tutela soprattutto dei terzi e, in particolare, dei creditori, con rimedi spesso «punitivi» per l'imprenditore dichiarato insolvente.
Per effetto di una serie di interventi, tra cui preminente rilievo assume l'introduzione del Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza[55], il focus dell'attività d'impresa è stato orientato verso la progressiva centralità della prevenzione, come confermato, per le imprese esercitate in forma collettiva, anche con l'introduzione - ad opera dell'art. 375 del citato d.lgs. n. 14/2019 - del secondo comma dell'art. 2086 c.c., che prevede il dovere di istituire assetti organizzativi, amministrativi e contabili, anche in funzione della rilevazione tempestiva della crisi dell'impresa e della perdita della continuità aziendale. Tutto ciò,

[54] Wisconsin Supreme Court, *State v. Loomis*, 881 N.W.2d 749 (Wis. 2016).
[55] D.lgs. 12 gennaio 2019 n. 14.

quindi, in un'ottica di previsione tempestiva della crisi per il suo superamento, anche al fine della continuità aziendale[56].

4.2. Adeguati assetti, adeguatezza algoritmica e business judgment rule

In questa vera e propria novità sistematica, l'obbligo di dotarsi di assetti adeguati - introdotto dall'art. 375, comma 2, d.lgs. 14/2019, che ha modificato l'art. 2086 c.c., richiamato anche negli artt. 2257, 2380 bis, 2409 novies e 2475 c.c., è divenuto clausola generale di legalità nell'esercizio dell'iniziativa economica in forma collettiva che impone un dovere di corretta gestione[57].

L'IA si inserisce in questo sistema attraverso l'analisi dei dati di impresa e di segnali anticipatori, quali scostamenti nei flussi di cassa, ritardi nei pagamenti, contrazioni del credito, provvedimenti esterni (segnalazioni in centrali rischi, provvedimenti amministrativi o giudiziari restrittivi, ecc.) andamento economico di settore e generale, di modo da fornire all'organo decisorio ogni informazione utile al fine di assumere decisioni sempre più corrette e tempestive.

La rilevanza giuridica di tali strumenti dipende dalla struttura dell'impresa. In una impresa di piccole dimensioni l'assenza di strumenti algoritmici può essere irrilevante. In un soggetto di medie o grandi dimensioni, quale ben può essere una società sportiva, per esempio calcistica, l'adozione di tecniche evolute di analisi predittiva con IA è indice della serietà dell'assetto organizzativo. La misura dell'adempimento dell'obbligo, quindi, non è l'adozione della tecnologia, ma l'adeguatezza del sistema algoritmico utilizzato, rispetto al rischio.

Si tratta, allora, di algoritmi predittivi che non devono sostituire automaticamente le decisioni ma fornire, su base probabilistica, la migliore interpretazione possibile della situazione attuale e prospettica dell'impresa, senza in nessun modo deresponsabilizzare gli amministratori, concreti protagonisti della decifrazione dei «segnali» e dell'assunzione delle determinazioni.

L'impiego dell'intelligenza artificiale pone una questione ulteriore rispetto alla tradizionale applicazione della business judgment rule. Il problema non consiste nello stabilire se la previsione algoritmica si sia rivelata corretta ex post: l'errore della previsione non può, di per sé, trasformare in negligente una decisione imprenditoriale. Il sindacato deve concentrarsi, secondo una prospettiva ex ante, sulla ragionevolezza del procedimento mediante il quale l'organo amministrativo ha fatto ricorso allo strumento.

---

[56] N. ABRIANI - A. ROSSI, *Nuova disciplina della crisi d'impresa e modificazione del codice civile: prime letture*, in *Società* 2019, 393 ss.; V. CALANDRA BUONAURA, *Amministratori e gestione dell'impresa nel codice della crisi*, in P. MONTALENTI - M. NOTARI (a cura di), *Crisi d'impresa. Prevenzione e gestione dei rischi: nuovo codice e nuova cultura*, Giuffrè, Milano 2021, 36 ss.; M. IRRERA, *La responsabilità degli amministratori nella predisposizione di assetti adeguati*, in *Diritto ed economia dell'impresa* 2024, 143.

[57] P. MONTALENTI, *Il Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza: assetti organizzativi adeguati, rilevazione della crisi, procedure di allerta nel quadro generale della riforma*, in P. MONTALENTI - M. NOTARI (a cura di), *Crisi d'impresa. Prevenzione e gestione dei rischi: nuovo codice e nuova cultura*, Giuffrè, Milano 2021, 21.

Assumono pertanto rilievo la coerenza del sistema con la decisione da assumere; l'affidabilità e la qualità dei dati; la conoscenza dei limiti del modello; l'effettività della supervisione umana; il confronto dell'output con le altre informazioni disponibili; la documentazione delle ragioni della decisione finale.
E il ricorso allo strumento di IA, con i requisiti di cui innanzi, è certamente rilevante, ai fini della valutazione di correttezza della governance, quando avvenga in materia di adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili (art. 2381 c.c.), come supporto per i delegati, nella loro predisposizione e cura, e per i deleganti, per la valutazione dell'adeguatezza e correttezza del funzionamento[58].
Anzi, l'uso dell'IA consente di acquisire dati a supporto di decisioni dell'organo gestionale slegati dal sentire comune e dalla soggettività tipica dell'operatore umano.
Si pensi al fatto che gli amministratori costituiscono sempre l'espressione della fiducia degli azionisti di maggioranza o lo sono essi stessi, con la conseguenza che possono essere condizionati, nell'ottica della permanenza di tale fiducia (e quindi della loro carica), a scelte soggettive non basate sulla ponderata valutazione del quadro oggettivo.
In questo contesto, l'inserimento nei processi decisionali dell'intelligenza artificiale consente l'ausilio di impostazioni e dati oggettivi e non influenzabili, che meglio possono garantire, anche in ottica di successiva verifica del rispetto dei canoni di diligenza e buona fede, decisioni il più possibile rispondenti ai canoni della corretta amministrazione. E tanto vale sia per gli amministratori con poteri esecutivi, sia per i componenti dell'organo gestorio, talvolta (se non spesso) non ugualmente informati di tutti i dati ed i processi posti a fondamento delle decisioni.
Infatti, proprio in tema di responsabilità degli amministratori nei confronti della società, vale il principio della c.d. Business Judgment Rule, di origine statunitense, secondo cui, in sede di accertamento della responsabilità degli amministratori, il giudice non può sindacare la convenienza, l'opportunità e la remunerativà delle scelte di gestione, dovendosi limitare alla verifica della correttezza nella previsione ed attuazione dei processi volti alla decisione.
Tale principio, perché possa essere attuato, richiede quindi, nell'ottica dell'accertamento della correttezza del processo decisionale, che le determinazioni siano adottate in assenza di conflitti d'interessi, con diligenza, buona fede e ragionevolezza.
La giurisprudenza in materia di responsabilità degli amministratori[59] ha valorizzato il dovere di agire informati e il limite del sindacato giudiziale sulle scelte di merito, ragion per cui se l'organo amministrativo adotta decisioni in base ad un quadro conoscitivo inadeguato, la protezione della discrezionalità si indebolisce ed aumenta il potere di sindacato proprio per violazione di legge.

[58] In tali termini: R. ROLLI, "*L'intelligenza artificiale e le perduranti insidie della soggettività giuridica. Personalità elettronica, processi decisionali degli amministratori e business judgement rule: verso un'AI judgement rule?*", in Riv. Soc., 2024, IV, 671.
[59] Cass. civ., sez. I, 22 giugno 2017, n. 15470, in *IUS Societario* 2018; Cass. civ., sez. I, 12 febbraio 2013, n. 3409, in *Giust. civ. Mass.* 2013. La prima pronuncia valorizza, in particolare, la valutazione ex ante delle cautele, delle verifiche e delle informazioni preventive.

In particolare, si è osservato, l'insindacabilità del merito delle scelte di gestione dell'amministratore trova un limite nella valutazione di ragionevolezza delle stesse, da compiersi sia ex ante, sia ex post tenendo conto della mancata adozione delle cautele, delle verifiche e delle informazioni preventive, normalmente richieste per la scelta effettivamente adottata[60].

Di conseguenza, la limitazione del sindacato di merito, proprio nella prospettiva della previsione legale dell'obbligo di adeguati assetti quale clausola legale dell'agire dell'amministratore, non impedisce al giudice di verificare, se la struttura organizzativa predisposta dall'amministratore risponda a criteri di proporzionalità e ragionevolezza, costituenti il presupposto della correttezza delle sue determinazioni[61].

I sistemi algoritmici possono incidere su ciò che, in un dato contesto, deve considerarsi informazione ragionevolmente esigibile e ciò è tanto più vero ove si consideri che essendo l'impresa una organizzazione dinamica, gli assetti organizzativi, amministrativi e contabili non possono assumere la caratteristica di una certificazione di qualità valida per il futuro, ma devono essere costantemente monitorati e, se necessario, modificati, con un'opera di vera e propria continua manutenzione[62].

Pur nella consapevolezza dell'inesistenza di parametri oggettivi di adeguata informazione dell'organo gestorio, è così certo che il ricorso a strumenti algoritmici completi, mediante una valutazione consapevole e critica dei relativi outputs, ben può portare ad una considerazione favorevole circa il rispetto dei canoni della diligenza, buona fede e ragionevolezza da parte dello stesso.

La business judgment rule continua a proteggere il merito della scelta anche quando questa sia assistita dall'IA, compreso l'utilizzo in materia di predisposizione degli assetti adeguati, ma non può estendersi all'affidamento irragionevole o acritico nell'output.

Può parlarsi, sotto questo profilo, di AI-assisted business judgment rule: non una nuova regola di responsabilità, ma l'applicazione della tradizionale insindacabilità del merito gestorio a un procedimento informativo tecnologicamente evoluto. La proposta si inserisce in un dibattito internazionale già sviluppato sull'informazione algoritmica, sulla delega e sull'intensità del sindacato giudiziale; la sua specificità consiste nel collegamento

[60] Così: Cass. civ., sez. I, 15 marzo 2025, n. 6925, in *DeJure*; cfr., altresì: Cass. civ., sez. I, 27 agosto 2025, n. 23963, in *IUS Societario*, 2025.

[61] Trib. Milano, Sez. Spec. impresa, 18 ottobre 2019, in DeJure; Tribunale Catania, Sez. spec. impresa, 8 febbraio 2023, in *IUS Societario* 22 novembre 2023; Tribunale Cagliari, Sez. spec. Impresa, 19 gennaio 2022, in Giur. comm. 2023, 2, II, 318; Corte appello Catania, sez. I, 2 maggio 2023, in Giur. comm. 2024, 3, II, 689. Si veda anche la più recente Trib. Bari, Sez. spec. impresa, 25 gennaio 2026, n. 574, in DeJure Giuffrè, secondo cui «*sussiste in generale principio dell'insindacabilità del merito delle scelte di gestione (cd. «business judgement rule»), tuttavia questo trova il limite in presenza di palese irragionevolezza, imprudenza o arbitrarietà dell'iniziativa economica intrapresa*».

[62] M.E. CHIARI, *Adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili: riflessioni sugli aspetti applicativi della norma*, in *Diritto della crisi* 2024, pubblicato online il 2 febbraio 2024.

con l'art. 2086 c.c., la disciplina italiana degli assetti e il rischio proprio dell'impresa sportiva[63].

4.3. Governance algoritmica

Come innanzi accennato, l'impiego dell'IA non costituisce, allo stato, un obbligo generale dell'organo amministrativo né può essere elevato, in quanto tale, ad autonomo standard di diligenza. Ciò non esclude che la concreta disponibilità di strumenti predittivi affidabili, proporzionati alle dimensioni, alla complessità e ai rischi dell'impresa e ragionevolmente accessibili possa assumere rilievo nella valutazione dell'adeguatezza degli assetti e del procedimento informativo seguito dagli amministratori.

Ciò per l'intuibile ragione che l'intelligenza artificiale costituisce un innegabile ausilio alla governance societaria, sia per la quantità di dati che è in grado di processare con buona affidabilità di risultati, sia per le analisi e le previsioni di cui può usufruire l'organo di gestione quale base per le sue determinazioni.

Pertanto, proprio nella certezza dell'esistenza, allo stato attuale, delle nuove opportunità fornite dall'IA, il mancato utilizzo delle stessa de parte degli amministratori può comportare che il loro operato sia considerato non adeguato per assenza di acquisizione di tutte le informazioni ragionevolmente disponibili.

Ciò perché, costituendo l'IA uno strumento idoneo a rendere decisioni ponderate, informate e precise, il suo utilizzo attivo, con strumenti adeguati e proporzionati alla realtà imprenditoriale in cui vengano inseriti, costituisce un diligente supporto al processo valutativo e decisionale.

Anzi, va addirittura preso atto che l'IA ben può essere ricompresa nell'insieme degli indispensabili strumenti tecnici a disposizione degli amministratori, al punto da divenire, di fatto, obbligatoria in quanto parte degli assetti "adeguati" alla natura e alla dimensione dell'impresa[64].

Tanto nel solco dei doveri degli amministratori di perseguire l'interesse sociale, come desumibile dall'art. 2391 c.c.[65], di adempiere ai doveri legali e statutari «con la diligenza richiesta dalla natura dell'incarico e dalle loro specifiche competenze» (art. 2392, comma I) e di «agire in modo informato (art. 2381, comma VI, c.c.).

Il parametro dell'adeguatezza presenta carattere dinamico: non impone l'adozione della tecnologia più avanzata disponibile, ma richiede che l'organizzazione sia valutata anche alla luce dell'evoluzione delle tecniche normalmente utilizzabili per acquisire, elaborare e controllare le informazioni rilevanti. Può parlarsi, in tale limitato significato, di

---

[63] M. PETRIN, *A Corporate Law Framework for Board Decision-Making in the Age of AI*, ECGI Law Working Paper n. 754/2024; F. MÖSLEIN, *AI and the Business Judgment Rule: Heightened Information Duty*, in *University of Chicago Law Review Online* 2025.

[64] In termini si vedano: R. SANTAGATA, *Intelligenza artificiale, adeguatezza degli assetti "tecnici" e principio di precauzione nell'amministrazione delle società quotate*, in *Riv. dir. impr.*, 2022, 310; N. ABRIANI, *La* corporate governance *nell'era dell'algoritmo. Prolegomeni allo studio sull'impatto dell'intelligenza artificiale sulla corporate governance*, in *NDS*, 2020, 281.

[65] Sulla nozione di interesse sociale si veda: Cass. civ., sez. III, 10 aprile 2000, n. 4505, in Giur. it., 2001, 447.

«adeguatezza algoritmica» degli assetti, quale necessità di considerare la dimensione tecnologica nella valutazione della proporzionalità e ragionevolezza dell'organizzazione concretamente predisposta.
La diligenza dell'organo amministrativo dovrà essere verificata, anche nell'ottica del rispetto del principio di precauzione[66], in relazione alla qualità dei dati, visto che un sistema predittivo basato su dati incompleti, distorti o non aggiornati può generare risultati distorti.
In pratica, l'utilizzo di IA nell'assetto organizzativo non può limitarsi all'acquisto del software, dovendosi disciplinare a livello organizzativo vari aspetti, tra cui le modalità di gestione ed acquisizione dei dati, le responsabilità ed i compiti interni, le modalità per controlli di qualità e la revisione periodica dei modelli.
Un uso corretto ed informato dell'IA a fini informativi può dimostrare l'assenza di responsabilità dell'amministratore ma, al contrario, l'opacità dei dati o, peggio ancora, la chiarezza di segnali non colti con diligenza, dimostreranno una situazione di negligenza.
Pertanto, l'utilizzo dell'IA va considerato doveroso nell'ambito della predisposizione di un assetto adeguato in base alla natura e alle dimensioni dell'impresa e, quindi, in applicazione del principio di proporzionalità[67].
La governance algoritmica, che costituisce l'integrazione stabile di strumenti algoritmici nel sistema informativo e decisionale dell'impresa, implica la modifica dei doveri tradizionali degli amministratori.
Il primo dovere è di selezione degli strumenti di IA coerenti con i bisogni dell'impresa, che dovrà avvenire con la scelta di misure proporzionate, assistite dalla individuazione di fornitori affidabili, che diano ampie garanzie di audit e protezione di dati. Tali strumenti dovranno essere scelti nell'ottica di mero supporto e non di sostituzione dell'analisi e della decisione dell'uomo.
In secondo luogo vi è il dovere di comprensione che non deve riguardare il codice sorgente, bensì una conoscenza adeguata del funzionamento generale, dei limiti e dell'affidabilità dello strumento. Tale conoscenza deve essere garantita in capo agli amministratori o indirettamente tramite specifiche strutture interne e/o soggetti indipendenti. In particolare, quanto agli amministratori, è certamente necessario che nei modelli organizzativi siano previste modalità di formazione all'uso di strumenti di IA.
Il terzo dovere è quello della supervisione, in quanto, come più volte detto, il ruolo dell'uomo nella decisione assume portata centrale. Nel processo valutativo vi deve essere evidenza che l'organo di amministrazione abbia verificato, integrato, eventualmente contestato o disatteso l'output dell'algoritmo. Ove risulti che la decisione sia avvenuta senza tali interventi o in caso di adozione di output incomprensibile, ci si troverebbe di fronte a decisione non informata e, quindi, fonte di responsabilità, perché adottata in violazione dei doveri fondamentali di diligenza oltre che in situazione di impossibilità di

[66] R. SANTAGATA, cit., in NDS, 2020, 315.
[67] In questi termini: L. BENEDETTI, *Il paradosso dell'AI come strumento (necessario) di adempimento e come causa di violazione dei doveri degli amministratori nell'artificial intelligence-based corporate governance*, in *Giur. Comm.*, 2025, IV, 644.

controllo dell'iter di formazione della scelta di gestione. Del resto, va anche considerato che una decisione assunta attraverso l'utilizzo acritico degli output dell'IA, costituisce una vera e propria delega di poteri dai soggetti gestori delle società ad un organismo artificiale, il che non può che essere considerato illegittimo per violazione dei limiti imposti dall'art. 14 dell'IA Act e per impossibilità di copertura legislativa per simile ipotesi, che presupporrebbe un impossibile (allo stato) conferimento di personalità giuridica ad un'entità artificiale.

Il quarto dovere è quello di aggiornamento, dovendo gli amministratori o le strutture da loro predisposte prevedere revisioni periodiche dei modelli predittivi utilizzati.

A essi si aggiunge un dovere di documentazione del procedimento algoritmicamente assistito. Quando l'output abbia assunto rilievo significativo, deve essere possibile ricostruire ex post quali informazioni siano state utilizzate, quale risultato abbia fornito il sistema, quali verifiche siano state compiute e per quali ragioni l'organo amministrativo abbia aderito, integrato o si sia discostato dalla valutazione algoritmica. La documentazione non trasforma la scelta imprenditoriale in un procedimento amministrativo formalizzato; consente però di dimostrare che l'impiego dell'IA non si sia tradotto in una delega occulta della funzione gestoria.

Questi doveri non introducono una nuova fattispecie di responsabilità. La «responsabilità algoritmica» degli amministratori designa, in termini ricostruttivi, l'applicazione dei criteri tradizionali della responsabilità gestoria al procedimento organizzativo e decisionale nel quale l'output algoritmico abbia assunto rilievo significativo. La responsabilità non deriva dal mero errore della previsione, ma può discendere dalla scelta irragionevole dello strumento, dall'uso di dati inadeguati, dall'omessa comprensione dei limiti, dalla carenza di supervisione, dall'adesione acritica all'output o dall'omesso aggiornamento.

Piuttosto, danno luogo a rischi specifici connessi al rispetto delle normative in materia di IA e delle regolamentazioni interne, anche in relazione ai contenuti dei modelli organizzativi interni di cui al d.lgs. 8 giugno 2001, n. 231.

La dottrina[68] ha ravvisato l'esistenza di «rischi tecnologici» direttamente derivanti dall'utilizzo della IA in sede aziendale e li ha classificati in tre macro aree - poi dalla stessa meglio definite - di seguito specificate:

a) Rischio reputazionale dell'impresa, da distinguere in un rischio diretto — per tale intendendosi quello che derivi dal fatto in sé che l'impresa faccia ricorso all'IA — ed in un rischio indiretto, in termini di riflesso negativo sull'immagine dell'impresa generato da altro pregiudizio che sia causato dall'utilizzo di IA.

b) Rischio cyber, costituito da tutti rischi che sono intrinseci nel ricorso all'IA ed ai quali l'impresa si espone quando si trovi a dover selezionare l'infrastruttura cibernetica di cui dotarsi ed in fase di utilizzo dell'algoritmo.

[68] Sulla classificazione dei rischi di seguito riportata e sulla loro analitica valutazione si veda: E. CROCCO – F. CULASSO – S. A. CERRATO, *"Handle with care". Per una governance dell'intelligenza artificiale nell'impresa: rischi, tecniche di gestione, assetti cibernetici*, in Riv. Soc., 2023, 2-3, 382 ss.

c) Rischio nel processo decisionale, rappresentato dalle perturbazioni che l'utilizzo dell'IA nei processi di decisione può creare, in considerazione della sostanziale assenza di dialettica tipica delle forme tradizionali di decisione, che non consente lo sviluppo di un confronto di idee, ed il conseguente pericolo di appiattimento ed adeguamento acritico e fideistico alle indicazioni provenienti dalla IA.

La prova della diligenza, in un eventuale giudizio di responsabilità, si pone proprio sul piano del processo di governo dell'informazione e quindi l'amministratore che dimostri di avere utilizzato modelli validati ed aggiornati, di averli sottoposti a controllo umano e di averli valutati criticamente, vedrà certamente rafforzata la sua posizione difensiva in caso di contestazioni.

Si pensi, per le società sportive, alla valutazione algoritmica del valore di un calciatore, che dipende da parametri fisici, tecnici, comportamentali, commerciali e da caratteristiche dei precedenti rapporti con altre squadre. Il modello deve essere tale da non essere finalizzato ad assecondare gli interessi e gli obiettivi della società e deve produrre una valutazione oggettiva.

Nelle operazioni caratterizzate da particolare rilevanza economica, incertezza valutativa, conflitto di interessi o rapporti con parti correlate, l'acquisizione di una valutazione professionale indipendente potrà costituire un significativo elemento di dimostrazione della diligenza dell'organo amministrativo. Non sembra invece configurabile, in assenza di una specifica base normativa, un obbligo generalizzato di perizia indipendente per ogni trasferimento di atleta ma sicuramente, ove l'importanza dell'operazione lo consigli, sarà opportuno acquisirla.

O si pensi, ancora, sempre per le società sportive professionistiche che svolgano campionati a squadre, all'esigenza di un sistema di IA per report periodici sulla sostenibilità della rosa, su possibili scenari del campionato in corso o di quelli successivi, sul rischio di liquidità, sui costi del lavoro sportivo anche sotto il profilo previdenziale, o sul livello di indebitamento con altre squadre, fornitori ed atleti. In questi casi l'IA può organizzare tali informazioni, ma la decisione di assumere debiti, acquistare un atleta, ricorrere al credito bancario, cedere asset o modificare la politica salariale, deve sempre restare una decisione dell'organo umano, assunta in base ad una critica valutazione dell'output algoritmico dalla quale emerga non una adesione supina alle logiche di quest'ultimo, ma una ragionata determinazione basata anche su altri fattori.

5. Modelli organizzativi, safeguarding e compliance algoritmica

L'introduzione massiva di sistemi di IA nelle aziende comporta la trasformazione dei processi produttivi, delle dinamiche decisionali e dei modelli di governance, offrendo certamente vantaggi in termini di efficienza e controllo, ma anche il rischio di commissione di illeciti aziendali.

L'IA incide sui modelli organizzativi ex d.lgs. 231/2001 in una duplice direzione.

Da un lato, è strumento di prevenzione: consente monitoraggi continui, individuazione di anomalie, controlli sui flussi finanziari, analisi di comportamenti ricorrenti e rilevazione di

operazioni sospette. Dall'altro, introduce o amplifica fattori di rischio: può contribuire a decisioni discriminatorie, rendere opache le responsabilità, favorire manipolazioni informative o la diffusione illecita di contenuti sensibili.
Il modello 231 non può prevedere divieti generici, dovendo invece individuare i reati presupposto potenzialmente collegati, disciplinare responsabilità interne, prevedere controlli sui fornitori, regole di data governance, procedure di audit, gestione degli incidenti, formazione del personale e flussi informativi verso l'Organismo di Vigilanza.
L'utilizzo di tali sistemi nei processi aziendali non crea nuove fattispecie di reato ma cambia le modalità con cui i reati già previsti dal d. lgs. 231/2001 possono realizzarsi.
Per esempio, nella gestione di gare pubbliche, un sistema di IA utilizzato per selezionare fornitori o formulare offerte può, se gestito in base a dati distorti, produrre risultati che integrano forme di turbativa, con conseguenti rilievi in ordine alle conseguenti norme incriminatrici speciali.
Nella gestione contabile, l'analisi predittiva con IA può, in assenza di adeguato controllo e supervisione, dar luogo a rappresentazioni non veritiere e, quindi, alla commissione di reati societari.
Tali modelli sono obbligatori anche per gli enti sportivi, avendo l'art. 16, comma 2, del d.lgs. n. 39/2021, imposto alle associazioni ed alle società sportive dilettantistiche e professionistiche di «predisporre e adottare entro dodici mesi dalla comunicazione delle linee guida … modelli organizzativi e di controllo dell'attività sportiva nonché codici di condotta ad esse conformi».
I modelli di safeguarding presentano significative analogie strutturali con quelli di organizzazione e gestione ex d.lgs. n. 231/2001, ma non si identificano con essi, essendo caratterizzati da differenti finalità preventive, presupposti normativi e conseguenze sanzionatorie[69]. L'art. 16, comma 4, del d.lgs. n. 39/2021, imponendo agli enti già dotati di un modello 231 di integrarlo secondo le linee guida sportive, conferma la necessità di coordinamento tra i due sistemi, non la loro sovrapposizione[70].
Circa l'esigenza di adeguamento dei modelli alle realtà sportive, si è ritenuto che in base all'art. 2381, comma 5, c.c., sia onere successivo della società sportiva implementare e adottare una compliance normativa adatta alla propria struttura societaria e che, dunque, cali le astratte e generali direttive federali nel concreto delle peculiarità che caratterizzano i singoli sodalizi, tenendo, ad esempio, variamente conto del fattore dimensionale, della struttura giuridica e di corporate governance, del livello di complessità, del fatturato, del numero di dipendenti, della tipologia di competizioni sportive cui la società è iscritta per attribuire valenza e consistenza efficace alla regolamentazione dei controlli societari[71].

[69] Lo stesso d.lgs. n. 231/2001, aveva comunque contemplato fattispecie tipiche inerenti le società sportive, avendo previsto, all'art. 24-quaterdecies, tra i reati presupposto, quello di frode in competizioni sportive di cui all'art. 1 della l. 13 dicembre 1989, n. 401.
[70] R. COMPOSTELLA, *Frode nelle competizioni sportive e modelli di organizzazione e gestione delle società sportive*, in *Riv. dir. sport.* 2021, 350 ss.
[71] In questi termini si è espresso il Collegio di Garanzia dello Sport, Sez. Un., nella decisione n. 40, dell'8 maggio 2023.

Quanto alle caratteristiche di detti modelli, l'Osservatorio Permanente istituito dal CONI per il monitoraggio delle politiche di safeguarding ha precisato che i modelli che le società sportive sono tenute ad adottare, «stabiliscono almeno (i) le modalità di prevenzione e gestione del rischio in relazione ai fenomeni di abusi, violenze e discriminazioni, (ii) protocolli di contenimento del rischio stesso e la gestione delle segnalazioni», nonché le «misure per la diffusione e pubblicizzazione delle politiche di safeguarding e la trasmissione delle informazioni».

Dal punto di vista reattivo, secondo l'Osservatorio, tali modelli devono prevedere «la predisposizione … di un sistema affidabile e sicuro di segnalazione di comportamenti lesivi, che garantisca, tra l'altro, la riservatezza delle segnalazioni nonché la tempestiva ed efficace gestione delle stesse», nonché «l'adozione di apposite misure che prevengano qualsivoglia forma di vittimizzazione secondaria»[72].

Si tratta di modelli, sia quelli di cui al d.lgs. n. 231/2001, sia quelli post integrazione del 2021, che hanno una rilevanza sia nell'ambito dell'ordinamento dello Stato, sia innanzi agli organi della giustizia sportiva al fine di evitare o ridurre eventuali sanzioni a carico delle stesse società[73].

Si pensi, per le società calcistiche, che la FIGC è stata la prima Federazione a prevedere, mediante una modifica del proprio Statuto, l'adozione di modelli organizzativi idonei a prevenire il compimento di atti contrari ai principi di lealtà, correttezza e probità in ogni rapporto[74] e ad attribuire rilevanza all'esistenza di detti modelli come scriminante o attenuante della responsabilità della stessa società in sede disciplinare[75].

La giurisprudenza penale ha chiarito che l'idoneità del modello deve essere valutata in concreto e non sulla base di una conformità meramente cartolare[76], dovendo il modello essere perfettamente attagliato ai sistemi algoritmici impiegati dall'impresa (e viceversa).

In questo contesto è importante il ruolo dell'Organismo di Vigilanza, che deve poter ricevere informazioni comprensibili e verificabili ed essere posto in condizione di effettiva interlocuzione, richiedendo, quando necessario, verifiche indipendenti e controllando dati, incidenti e anomalie, in modo che l'IA non si ponga mai quale zona franca organizzativa capace di sottrarsi al controllo umano. Può definirsi «compliance algoritmica» l'insieme

---

[72] C. BONZANO, *Safeguarding: brevi spunti sui profili (para)penalistici*, in *Riv. dir. sport.* 2024, 289.

[73] R. FAVELLA - S. CAMPOCCIA, *Il decreto legislativo 8 giugno 2001 n. 231 e la riforma del codice di giustizia sportiva della Federazione italiana giuoco calcio*, in *Riv. dir. econ. sport* 2019, 51 ss.

[74] L'art. 7 dello Statuto FIGC deliberato il 22 gennaio 2007, prevedeva: «*il Consiglio Federale, sentite le Leghe interessate, emana le norme necessarie e vigila affinché le società che partecipano a campionati nazionali adottino Modelli di organizzazione, gestione e controllo idonei a prevenire il compimento di atti contrari a principi di lealtà, correttezza e probità in ogni rapporto*».

[75] Tanto emerge dalla lettura dell'art. 7 del Codice di Giustizia Sportiva FIGC, secondo cui: «*il Giudice valuta 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*».

[76] Cassazione penale, Sezioni unite, 18 settembre 2014, n. 38343, in *Cass. pen.* 2015, 426; Cassazione penale 30 gennaio 2014 n. 4677, in *DeJure*; G. DE VERO, *La responsabilità penale delle persone giuridiche*, Giuffrè, Milano 2020; F. MUCCIARELLI - C.E. PALIERO, *La responsabilità da reato degli enti collettivi*, Giappichelli, Torino 2026.

delle procedure organizzative dirette a identificare, prevenire, controllare e documentare i rischi giuridici derivanti dall'impiego di sistemi di IA nei processi aziendali.

6. Società sportive e rischio algoritmico sportivo

Le società sportive operano nell'ambito di regole specialistiche dettate sia dal legislatore sia, e soprattutto, dagli enti federali nazionali e sovranazionali.

Ad esse, quindi, tali norme specifiche vanno applicate in termini di integrazione rispetto alla normativa codicistica e speciale dettata per le società di capitali.

Come osservato dalla dottrina[77], le imprese sportive sono caratterizzate dal fatto di produrre spettacolo, di essere fortemente esposte, nei loro risultati di gestione e nella programmazione, ai risultati dell'attività agonistica, dalla loro dipendenza da operatori esterni che investono sull'attività sportiva per ottenere ritorni in termini pubblicitari (sponsorizzazioni), dalla condizione fisica e dai risultati agonistici dei loro tesserati, che assumono valore quali specifici e prioritari asset aziendali.

L'influenza dell'IA in questo contesto è assai rilevante. Le società sportive presentano infatti variabili altamente predittive e, al tempo stesso, strutturalmente incerte. Il risultato agonistico condiziona la partecipazione alle competizioni, i ricavi, la liquidità, la capacità d'investimento, il valore della rosa e, circolarmente, i risultati futuri. L'IA non elimina l'alea sportiva, ma la traduce in probabilità economicamente utilizzabili. Proprio per questo l'amministratore non può confondere la probabilità con la certezza. Con «rischio algoritmico sportivo» si designa qui il pericolo che modelli applicati a tali variabili generino un'apparenza di precisione superiore alla capacità effettiva di previsione.

Si pensi al fatto che, come già accennato nei precedenti paragrafi, la prevenzione della crisi economica di una società sportiva può essere attuata grazie a sistemi di IA che si occupino di verificare gli indici economici e finanziari (al pari di qualsiasi società operante in altri settori), anche legati indissolubilmente al risultato sportivo e, quindi, a qualificazioni a competizioni internazionali (e conseguenti introiti certi e prospettici in ragione dei ritorni di incassi) o al maggior o minor valore acquisito da un atleta per effetto del suo rendimento e della sua condizione fisica.

Per il club calcistico un sistema predittivo dovrà misurare la dipendenza da eventuali ricavi UEFA, plusvalenze, costo del personale tesserato, ammortamenti dei diritti dei calciatori, struttura del debito e fabbisogno finanziario. Ma soprattutto i modelli dovranno presentare scenari alternativi anche per valutazione dei relativi rischi. Si potranno allora prendere in considerazione ipotesi conseguenti a possibili mancate qualificazioni, a eliminazioni anticipate, a retrocessioni. In questo modo vi saranno sempre delle ipotesi predittive chiare per gli organi amministrativi e di controllo, che renderanno concreti e non astratti – sia pure entro dichiarati limiti probabilistici – gli scenari societari nei quali dovranno essere assunte le decisioni di aumento di capitale, di compravendita di atleti e così via.

[77] L. DI NELLA - E. INDRACCOLO - A. LEPORE - P. DEL VECCHIO, *Manuale di diritto dello sport*, Edizioni Scientifiche Italiane, Napoli 2021; S. ADAMO, *Le aziende sportive. Profili organizzativi, gestionali e contabili*, Cacucci, Bari 2023; M. SANINO, *Il diritto sportivo*, Cedam, Padova 2024.

L'analisi della rosa dei giocatori può suggerire investimenti e disinvestimenti, utilizzi di atleti a seconda della condizione e, quindi, anche del pericolo di eventuali infortuni.
Ruolo importante assume, anche quale strumento utilizzato nell'ambito dei modelli organizzativi, l'individuazione di modalità di trasferimento degli atleti professionisti e di eventuali anomalie nell'ambito di operazioni con altre società, specie se dello stesso gruppo.
Anche nella redazione del bilancio, l'uso di strumenti fondati su dati algoritmici è fondamentale per la valutazione dei diritti alle prestazioni degli atleti, costituenti «beni immateriali strumentali»[78]. Il fatto che la valutazione prospettica di un atleta professionista sia inserita in bilancio, sottoposta ad ammortamento e possa dar luogo a plusvalenze o minusvalenze, rende essenziale che eventuali strumenti di IA utilizzati, siano coadiuvati da valutazioni professionali esterne qualificate e verificate sempre dagli organi amministrativi della società.
La valutazione, a maggior ragione quando riguardi soggetti tra loro collegati[79], deve trovare nell'IA uno strumento oggettivo, basato su valori non fidelizzati, che possa costituire per gli amministratori una giustificazione tecnica ex post, unitamente agli altri elementi, quali l'indipendenza del valutatore, la coerenza con i principi contabili e il confronto con transazioni comparabili.

6.1. Il possibile impiego dell'IA da parte della commissione indipendente

L'IA può essere utilizzata anche dalla commissione indipendente per la verifica dell'equilibrio economico e finanziario delle società sportive professionistiche. Nello svolgimento dei compiti di vigilanza sulla sostenibilità economico-finanziaria dei club, la commissione potrà eseguire, per esempio, analisi di rischio, stress test e monitoraggio continuo, sempre in un contesto di conoscibilità dei criteri, verificabilità del procedimento formativo della decisione e sindacabilità della stessa.
Qualora uno score algoritmico contribuisse a un parere capace di incidere sull'ammissione, partecipazione o esclusione di una società dalle competizioni, il club dovrebbe poter conoscere almeno le variabili determinanti e la logica essenziale del risultato, contestare la qualità e l'attualità dei dati, produrre osservazioni e una propria analisi tecnica. Il segreto industriale del fornitore non potrebbe giustificare un'opacità tale da impedire il contraddittorio e il controllo sul corretto esercizio del potere. Il parere finale non potrebbe quindi esaurirsi nel richiamo allo score, ma dovrebbe dare conto della valutazione umana, degli elementi contrari e delle ragioni della conclusione adottata.

7. Conclusioni

[78] S. TRETTEL, *Conseguenze della «sentenza Diarra» e altre questioni contabili e fiscali di attualità*, in *Riv. dir. sport.* 2025, 111 ss.
[79] Si pensi ai casi di cessioni tra società collegate tra loro con la c.d. «multiproprietà», in cui i contatti possono dar luogo a censure in ordine alla veridicità dei dati al fine di favorire contabilmente una delle due società.

L'impiego dell'IA nelle società sportive non determina la sostituzione degli amministratori né introduce una responsabilità oggettiva per l'errore del modello. Impone piuttosto di interrogare categorie tradizionali del diritto societario alla luce di procedimenti informativi tecnologicamente evoluti.

Le nozioni di adeguatezza algoritmica, governance algoritmica, AI-assisted business judgment rule, responsabilità algoritmica e rischio algoritmico sportivo sono proposte come categorie ricostruttive, non come istituti già tipizzati. Esse descrivono un medesimo principio: quanto maggiore è l'incidenza dell'output sulla decisione, tanto più intensi devono essere selezione, comprensione, supervisione, aggiornamento e documentazione.

La specificità dell'impresa sportiva rende tale costruzione particolarmente significativa. L'elevata volatilità dei ricavi, la dipendenza dal risultato agonistico, il valore economico e personale degli atleti e l'intensità dei controlli federali e pubblici fanno dello sport un campo privilegiato per l'analisi predittiva, ma anche un settore nel quale la falsa precisione algoritmica può produrre conseguenze particolarmente gravi.

Il punto di equilibrio non risiede dunque né nel rifiuto della tecnologia né nella delega della decisione al sistema. Risiede nella capacità dell'organizzazione di utilizzare l'IA come fonte qualificata di informazione, mantenendo umana l'imputazione della scelta, verificabile il procedimento e contestabile il risultato quando incida su diritti, interessi o accesso alle competizioni.