

IL CONCORDATO MINORE E GLI ENTI SPORTIVI NEL D.LGS. 12 GENNAIO 2019, N. 14

FABIO FRATERNALI

SOMMARIO. 1. Oggetto dell'indagine. – 2. Il perimetro soggettivo del concordato minore. – 3. Forme degli enti sportivi e responsabilità patrimoniale. – 4. Accesso alla procedura: continuità, liquidazione e risorse esterne. – 5. Contenuto e limiti della proposta. – 6. OCC, informazione e fattibilità. – 7. Continuità sportiva e pluralità degli ordinamenti. – 8. Procedimento, voto e omologazione. – 9. Esecuzione, revoca e liquidazione controllata. – 10. Un modello decisionale e conclusioni.

Abstract. Il contributo esamina i presupposti di accesso degli enti sportivi al concordato minore disciplinato dal Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza. La tesi è che lo status sportivo sia concorsualmente neutro: l'iscrizione nel Registro nazionale delle attività sportive dilettantistiche, l'affiliazione e l'assenza di scopo di lucro non determinano la procedura concorsuale applicabile. Occorre invece un accertamento congiunto della forma giuridica, dell'attività effettivamente esercitata e delle dimensioni dell'impresa. Su questa base il lavoro ricostruisce il perimetro soggettivo, il contenuto della proposta e il ruolo dell'organismo di composizione della crisi, dedicando particolare attenzione alla continuità sportiva, ai debiti fiscali e previdenziali, alle posizioni garantite e ai rapporti con affiliazione, iscrizione ai campionati, impianti, sponsorizzazioni e lavoro sportivo. La continuità sportiva può concorrere alla fattibilità e alla convenienza del piano, ma non costituisce un

valore sottratto alle regole del concorso né rende trasferibili posizioni governate dall'ordinamento sportivo. In conclusione è proposto un modello decisionale in sette passaggi, orientato alla corretta selezione della procedura e alla costruzione di un piano verificabile.

Parole chiave. concordato minore; enti sportivi; sovraindebitamento; impresa minore; continuità sportiva; organismo di composizione della crisi; ordinamento sportivo

Abstract. This article examines access by sports organisations to the Italian minor composition procedure under the Crisis and Insolvency Code. It argues that sporting status is neutral for insolvency classification: entry in the National Register of Amateur Sports Activities, affiliation and the non-profit constraint do not in themselves determine the applicable procedure. Legal form, the activity actually carried on and the size of the undertaking must instead be assessed together. The article analyses eligibility, the content of the proposal and the role of the crisis composition body, with particular regard to sporting continuity, tax and social-security debts, secured claims, affiliation, competition entry, facilities, sponsorship and sports employment. Sporting continuity may support feasibility and creditor value, but it is neither exempt from insolvency rules nor capable of making regulatory sporting positions freely transferable. A seven-step model is proposed for selecting the proper proceeding and developing a verifiable plan.

Keywords. minor composition; sports organisations; over-indebtedness; small undertaking; sporting continuity; crisis composition body; sports legal order

1. Oggetto dell'indagine

Il concordato minore è la procedura di regolazione del sovraindebitamento destinata al debitore diverso dal consumatore che non sia assoggettabile alla liquidazione giudiziale o ad altra procedura liquidatoria speciale. Il suo impiego nel settore sportivo pone un problema preliminare che precede la tecnica del piano: individuare quale ente, in ragione della propria struttura e dell'attività realmente svolta, rientri nell'area applicativa del d.lgs. 12 gennaio 2019, n. 14, recante il Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza (CCII).¹ Non esiste, infatti, una procedura concorsuale riservata agli enti sportivi; né l'ordinamento sportivo può sostituire le qualificazioni e i presupposti stabiliti dall'ordinamento statale.

La varietà dei soggetti rende insufficiente ogni soluzione fondata sulla sola denominazione. L'attività sportiva dilettantistica può essere organizzata mediante associazione priva o dotata di personalità giuridica, società di capitali, società cooperativa o ente del Terzo settore; lo sport professionistico opera, invece, attraverso società costituite nelle forme indicate dalla disciplina speciale.² La medesima finalità sportiva può dunque innestarsi su regimi patrimoniali e imprenditoriali diversi. Anche il vincolo di assenza di lucro soggettivo, dove previsto, non esclude che l'ente eserciti con metodo economico un'attività organizzata e assuma obbligazioni verso lavoratori, fisco, finanziatori, fornitori, gestori di impianti e tesserati.³

La tesi sostenuta è quella della neutralità qualificatoria dello status sportivo. Iscrizione nel Registro nazionale delle attività sportive dilettantistiche, affiliazione e riconoscimento ai fini sportivi identificano l'ente entro la disciplina di settore, ma non

¹ D.lgs. 12 gennaio 2019, n. 14, come modificato, da ultimo per quanto qui rileva, dal d.lgs. 13 settembre 2024, n. 136, in vigore dal 28 settembre 2024.

² Per lo sport dilettantistico, artt. 2 e 6 d.lgs. 28 febbraio 2021, n. 36; per le società sportive professionistiche, art. 13 del medesimo decreto.

³ Sulle forme organizzative e sulla disciplina degli enti sportivi dopo la riforma, v. S. Bellomo – G. Capilli – M.A. Livi – D. Mezzacapo – P. Sandulli (a cura di), *Lineamenti di diritto sportivo*, Torino, 2024, passim; E. Battelli (a cura di), *Diritto privato dello sport*, 3^a ed., Torino, 2024, passim.

decidono se esso sia professionista, imprenditore minore o impresa soggetta a liquidazione giudiziale. La selezione della procedura richiede un test unitario fondato su tre elementi: soggetto, attività effettiva e dimensione. La continuità sportiva entra in una fase successiva: può offrire valore al piano e ai creditori, ma non correggere un errore sul presupposto soggettivo.

Questa impostazione evita due opposti riduzionismi. Il primo presume che la finalità ideale o il riconoscimento sportivo collochino ogni associazione fuori dall'impresa. Il secondo assimila ogni organizzazione dotata di ricavi e dipendenti a una società commerciale maggiore. Il CCII impone, invece, un'indagine concreta, documentata e temporalmente riferita sull'ente sportivo che intende regolare il proprio stato di crisi o di insolvenza. La forma giuridica apre il percorso; il modo in cui l'attività è svolta ne determina la qualificazione; le soglie dimensionali completano la verifica. Solo dopo questa diagnosi è possibile valutare l'ammissibilità dell'accesso alle procedure di sovraindebitamento e, quindi, l'opportunità e convenienza del concordato minore rispetto alla liquidazione controllata.

L'indagine adotta perciò una prospettiva funzionale. Le norme sul sovraindebitamento vengono lette insieme alla disciplina civilistica degli enti, alla riforma dello sport e alle regole che governano l'affiliazione e la partecipazione alle competizioni. Non si tratta di costruire un diritto concorsuale sportivo separato, ma di individuare i punti nei quali una posizione regolata dal settore modifica i dati economici o le condizioni di fattibilità. Il metodo consente di distinguere ciò che appartiene alla qualificazione del debitore da ciò che riguarda il contenuto del piano e da ciò che resta affidato agli organi dell'ordinamento sportivo.

L'utilità di questa distinzione emerge soprattutto nelle crisi di dimensione contenuta. L'ente sportivo può presentare un patrimonio materiale modesto ma una fitta rete di relazioni: associati, tesserati, famiglie, lavoratori, sponsor, federazione, proprietario dell'impianto e amministrazione locale. La pluralità

degli interessi non cambia la funzione del concordato, che rimane regolazione concorsuale del debito; impone però una rappresentazione capace di tradurre ogni relazione in diritti, condizioni e flussi. La qualità scientifica e operativa del piano dipende da questa traduzione.

2. Il perimetro soggettivo del concordato minore

L'art. 2, comma 1, lett. c), CCII definisce il sovraindebitamento come lo stato di crisi o d'insolvenza del consumatore, del professionista, dell'imprenditore minore, dell'imprenditore agricolo, delle start-up innovative e di ogni altro debitore non assoggettabile alla liquidazione giudiziale, alla liquidazione coatta amministrativa o ad altre procedure liquidatorie previste dal codice civile o da leggi speciali. Il concordato minore è però riservato, ai sensi dell'art. 74, ai debitori compresi in tale area con esclusione del consumatore. Un ente sportivo, anche quando eroghi servizi ai propri associati o tesserati, non assume per ciò solo la qualità di consumatore, categoria costruita solo dalla persona fisica che agisce per scopi estranei all'attività imprenditoriale, commerciale, artigiana o professionale eventualmente svolta.

Per l'ente che eserciti attività commerciale, il punto decisivo è spesso la nozione di impresa minore. L'art. 2, comma 1, lett. d), richiede il possesso congiunto di tre requisiti: attivo patrimoniale annuo non superiore a euro trecentomila nei tre esercizi antecedenti; ricavi annui non superiori a euro duecentomila nel medesimo periodo; ammontare complessivo dei debiti, anche non scaduti, non superiore a euro cinquecentomila. Il superamento di uno soltanto dei limiti impedisce di qualificare l'impresa come minore. I valori devono essere letti nelle risultanze contabili disponibili e possono essere aggiornati secondo il meccanismo previsto dal Codice.⁴

⁴ Sui presupposti soggettivi e dimensionali delle procedure di sovraindebitamento, v. M. Irrera – S.A. Cerrato (diretto da), *Crisi e insolvenza dopo il Correttivo ter*, Bologna, 2024, sub artt. 2 e 74 CCII; G. Limitone – C. Fabio, *Il nuovo sovraindebitamento e le esdebitazioni*, Milano, 2025, passim.

L'art. 121 CCII assoggetta alla liquidazione giudiziale l'imprenditore commerciale che non dimostri il possesso congiunto dei requisiti dell'impresa minore e versi in stato d'insolvenza. Nel settore sportivo la prova può essere complicata da contabilità semplificate, componenti stagionali, contributi, quote associative, sponsorizzazioni, corrispettivi specifici e movimentazioni riferibili a gestioni o sezioni differenti. Il dato fiscale non può essere trasferito automaticamente sul piano concorsuale; occorre ricostruire il reale volume dell'attività, l'attivo e l'indebitamento secondo le categorie del CCII.

Ne deriva un triplice test. Il primo livello identifica la persona giuridica o il centro d'imputazione: associazione, società, cooperativa, ente del Terzo settore o società sportiva professionistica. Il secondo esamina l'attività in concreto, distinguendo l'esercizio d'impresa dalla mera gestione interna del rapporto associativo senza però attribuire valore decisivo alle formule statutarie. Il terzo misura l'ente rispetto alle soglie e verifica l'eventuale soggezione a procedure speciali. Il risultato non è necessariamente uniforme per tutti i soggetti di una stessa organizzazione: la crisi dell'ente, quella dell'amministratore personalmente obbligato e quella di una società collegata restano posizioni distinte.

L'accesso è inoltre condizionato dall'assenza delle cause d'inammissibilità dell'art. 77 CCII. La domanda non può essere accolta quando manchino i documenti prescritti, siano superati i limiti dimensionali, il debitore abbia già beneficiato dell'esdebitazione nei cinque anni precedenti o per due volte, oppure risultino atti diretti a frodare le ragioni dei creditori. La norma non trasforma tuttavia l'elenco in una zona franca rispetto agli altri requisiti inderogabili: legalità della proposta, corretta formazione delle classi quando previste, rispetto delle cause di prelazione e attendibilità dell'informazione rimangono oggetto di controllo giudiziale.⁵

⁵ Sui limiti di ammissibilità dopo il d.lgs. n. 136 del 2024, v. S. Sanzo – D. Burrone (a cura di), *Il nuovo Codice della crisi dopo il Correttivo ter*, Bologna,

La prova delle soglie grava sul debitore che intende sottrarsi alla liquidazione giudiziale e deve essere costruita con particolare rigore quando manchino bilanci ordinari. Non è sufficiente produrre il solo ultimo rendiconto, poiché attivo e ricavi devono essere verificati per ciascuno dei tre esercizi antecedenti, mentre il debito va determinato alla data rilevante includendo anche le passività non scadute. Operazioni infragruppo, anticipazioni dei dirigenti, debiti contestati e garanzie escusse o potenzialmente escutibili richiedono un'esposizione separata, e quindi l'incertezza non può essere risolta scegliendo il dato più favorevole senza illustrarne la causale.

Per gli enti non iscritti nel registro delle imprese la mancanza di una pubblicità commerciale non integra una presunzione assoluta di non esercizio dell'attività di impresa. Il giudizio dipende dall'organizzazione e dalla natura dell'attività. Simmetricamente, l'iscrizione in un registro settoriale non determina da sola la commercialità. L'interprete deve ricostruire stabilità, apertura al mercato, corrispettività delle prestazioni, impiego dei fattori produttivi e metodo economico, tenendo distinti l'eventuale regime fiscale agevolato e la qualificazione civilistico-concorsuale. Questa verifica deve essere motivata nella domanda e affrontata espressamente nella relazione dell'OCC.

Crisi e insolvenza non sono, infine, categorie alternative quanto all'accesso: il sovraindebitamento le comprende entrambe. Lo stato di crisi esprime l'inadeguatezza prospettica dei flussi a far fronte alle obbligazioni nei successivi dodici mesi; l'insolvenza si manifesta con inadempimenti o altri fatti esteriori che rivelino l'incapacità di soddisfare regolarmente le obbligazioni. Per un ente stagionale, la momentanea scarsità di cassa va perciò letta insieme al calendario degli incassi e dei debiti e dunque il ricorso alla procedura concorsuale non richiede la prova di un inadempimento generalizzato.

2024, sub artt. 74-77; A. Mancini, Sovraindebitamento: una prima lettura del 'correttivo-ter', in *ILCaso.it*, 3 ottobre 2024.

La competenza territoriale segue il centro degli interessi principali del debitore secondo le disposizioni generali del CCII. Sede statutaria, luogo di amministrazione effettiva, impianto e territorio di attività possono non coincidere, per cui una ASD che operi stabilmente in una provincia ma conservi una sede formale altrove deve offrire elementi univoci sulla direzione e sulla riconoscibilità esterna del centro decisionale. La corretta individuazione del tribunale e dell'OCC evita contestazioni preliminari capaci di compromettere le scadenze sportive e le misure protettive richieste.

3. Forme degli enti sportivi e responsabilità patrimoniale

Il d.lgs. 28 febbraio 2021, n. 36 definisce l'associazione o società sportiva dilettantistica come il soggetto giuridico affiliato a una Federazione sportiva nazionale, a una Disciplina sportiva associata o a un Ente di promozione sportiva, anche paralimpico, e iscritto nel Registro nazionale, che svolge senza scopo di lucro attività sportiva, formazione, didattica, preparazione e assistenza all'attività sportiva dilettantistica. La disciplina ammette più forme organizzative e prescrive contenuti statutari, assenza di lucro e condizioni per lo svolgimento di attività secondarie e strumentali⁶. Tali indici sono essenziali per la legittimazione sportiva e fiscale, ma non annullano le differenze civilistiche fra i tipi adottati.

Nell'associazione non riconosciuta il fondo comune risponde delle obbligazioni dell'ente; ai sensi dell'art. 38 c.c. rispondono inoltre personalmente e solidalmente le persone che hanno agito in nome e per conto dell'associazione.⁷ Il concordato minore proposto dall'associazione riguarda il patrimonio e i debiti a essa imputabili, ma non determina automaticamente la liberazione dei coobbligati o dei garanti. L'art. 79, comma 5, CCII stabilisce che il creditore conserva i diritti dei creditori verso coobbligati,

⁶ Artt. 2, comma 1, lett. a), 6, 7, 8 e 9 d.lgs. 28 febbraio 2021, n. 36.

⁷ Artt. 36, 37 e 38 c.c. La responsabilità ex art. 38 c.c. è collegata all'attività negoziale concretamente svolta in nome e per conto dell'associazione.

fideiussori e obbligati in via di regresso, salvo diversa previsione.⁸ È dunque metodologicamente errato rappresentare il piano dell'ASD come soluzione unitaria della posizione dei dirigenti esposti ai sensi dell'art. 38 c.c.: occorrono diagnosi e, se necessario, procedure autonome, anche se indubbiamente l'omologazione di un concordato minore proposto estende gli effetti esdebitatori anche sul dirigente che ha operato per l'associazione e si trova dunque solidamente responsabile dei debiti sociali, al pari di quanto accade al socio illimitatamente responsabile di società di persone.

L'associazione riconosciuta beneficia dell'autonomia patrimoniale perfetta. Nel sistema riformato, l'acquisto della personalità giuridica può avvenire anche mediante la procedura semplificata prevista dall'art. 14 del d.lgs. 28 febbraio 2021, n. 39, con intervento notarile e iscrizione nel Registro nazionale delle attività sportive dilettantistiche.⁹ La separazione patrimoniale agevola la delimitazione della massa, ma non risolve il problema concorsuale: occorre ancora stabilire se l'attività abbia natura d'impresa, se sia commerciale e se l'ente superi le soglie.

Nelle società sportive dilettantistiche di capitali o cooperative, soggettività e responsabilità seguono il tipo societario, integrate dai vincoli speciali sulla finalità e sulla destinazione dei risultati. La forma societaria rende normalmente più leggibile la contabilità, ma non autorizza l'equazione tra società sportiva e impresa minore. Una SSD che superi anche una sola soglia o che sia assoggettata ad altra procedura non può utilizzare il concordato minore; specularmente, la previsione statutaria dell'assenza di lucro soggettivo non basta a escludere la commercialità dell'attività.

Gli enti del Terzo settore che esercitano come attività di interesse generale l'organizzazione e la gestione di attività sportive dilettantistiche pongono un ulteriore problema di

⁸ Art. 79, comma 5, CCII.

⁹ Art. 14 d.lgs. 28 febbraio 2021, n. 39; sul Registro, artt. 5 e 6 del medesimo decreto.

coordinamento. La doppia iscrizione nei registri e la disciplina della riforma dello sport non eliminano le regole concorsuali speciali applicabili al tipo di ente. Per le imprese sociali, in particolare, la verifica deve includere la procedura liquidatoria prevista dalla normativa di settore. Il criterio residuale dell'art. 2, lett. c), CCII opera soltanto quando il debitore non sia assoggettabile a una delle procedure espressamente escluse.

Le società sportive professionistiche, costituite in forma di società per azioni o società a responsabilità limitata, esercitano l'attività sportiva e le attività connesse o strumentali nel quadro dell'art. 13 del d.lgs. n. 36 del 2021.¹⁰ La loro appartenenza al settore professionistico non impedisce in astratto la qualifica di impresa minore, ma nella pratica struttura e dimensioni conducono frequentemente alle procedure concorsuali maggiori. Anche qui il titolo sportivo o la partecipazione a un campionato non modifica il test: contano la soggezione alla liquidazione giudiziale e le soglie legali.

La crisi interroga anche la governance. L'art. 2086, comma 2, c.c. e l'art. 3 CCII richiedono all'imprenditore collettivo assetti organizzativi, amministrativi e contabili adeguati alla natura e alle dimensioni, idonei a rilevare tempestivamente la crisi e la perdita della continuità.¹¹ Per gli enti sportivi che esercitano impresa, l'adeguatezza non coincide con l'apparato di una grande società: esige almeno responsabilità definite, flussi informativi, budget di stagione, controllo di tesoreria, scadenziario fiscale e contributivo e verifica delle condizioni per affiliazione e iscrizione. Il criterio è proporzionale, non facoltativo.¹²

¹⁰ Art. 13 d.lgs. 28 febbraio 2021, n. 36. Per un inquadramento privatistico della riforma, v. E. Battelli (a cura di), *Diritto privato dello sport*, 3^a ed., Torino, 2024, passim.

¹¹ Art. 2086, comma 2, c.c.; art. 3, commi 1 e 2, CCII. Gli assetti devono consentire di rilevare squilibri, verificare la sostenibilità dei debiti e le prospettive di continuità almeno per i dodici mesi successivi e ricavare le informazioni necessarie per gli strumenti di emersione e regolazione della crisi.

¹² Sul rapporto tra adeguati assetti, tempestiva emersione della crisi e continuità, v. S. Ambrosini, *Le crisi d'impresa e del consumatore*, Bologna, 2021,

La tempestività, infine, incide sulla scelta della procedura. Il ritardo può consumare liquidità in una stagione non sostenibile, generare nuovo debito verso lavoratori ed erario e rendere irreversibile la perdita dell'impianto o dell'affiliazione. Può inoltre moltiplicare l'esposizione personale di chi continua ad agire per un'associazione non riconosciuta. Verballi, deleghe e delibere devono documentare quando gli organi abbiano percepito gli indicatori, quali alternative abbiano valutato e perché la continuità proposta sia ragionevole. Il concordato minore non sostituisce la corretta amministrazione; ne costituisce, quando tempestivo, uno strumento.

Nel patrimonio associativo occorre qualificare correttamente i versamenti dei membri. Quote annuali, contributi straordinari deliberati, liberalità, prestiti e anticipazioni non sono intercambiabili. I primi alimentano ordinariamente il fondo comune secondo statuto; i finanziamenti possono generare un credito, con trattamento e voto da valutare anche in relazione al conflitto d'interessi; le erogazioni gratuite non possono essere esposte come debito. La delibera assembleare e la contabilizzazione non bastano quando siano contraddette dalla causa concreta del versamento. Un errore su queste poste altera sia le soglie sia la maggioranza.

4. Accesso alla procedura: continuità, liquidazione e risorse esterne

Il concordato minore ha una vocazione prioritariamente continuativa. L'art. 74, comma 1, consente ai debitori non consumatori, in stato di sovraindebitamento, di formulare ai creditori una proposta quando essa permetta di proseguire l'attività imprenditoriale o professionale. Fuori da questa ipotesi, il comma 2 ammette il concordato soltanto se è previsto l'apporto di risorse esterne che incrementino in misura

passim; M. Arato – G. D'Atorre – M. Fabiani (a cura di), *Gruppi di imprese, diritto societario della crisi, sovraindebitamento, liquidazione coatta amministrativa, diritto UE*, Torino, 2026, parte III.

apprezzabile l'attivo disponibile al momento della domanda.¹³ La distinzione incide direttamente sugli enti sportivi: come già osservato, la mera conservazione formale dell'affiliazione o la conclusione della stagione non integra continuità se manca un'attività economicamente organizzata capace di generare flussi attendibili.

La continuità può essere diretta, quando l'ente conserva la gestione, o costruita mediante operazioni coerenti con la proposta, purché non si eludano le regole sportive e concorsuali. Il piano deve spiegare da quali attività derivino i flussi, quali costi siano indispensabili, quale parte delle entrate sia stabile e quale dipenda da risultati agonistici, rinnovi di sponsorizzazioni o contributi. L'orizzonte sportivo, scandito per stagioni e termini di iscrizione, deve essere raccordato al calendario dei pagamenti. Una previsione di ricavi fondata su promozioni, premi o rinnovi non ancora deliberati richiede scenari prudenti e condizioni espresse.¹⁴

Se l'attività è già cessata, la proposta meramente liquidatoria deve individuare risorse realmente esterne e spiegare perché il loro apporto sia apprezzabile rispetto all'attivo già disponibile. Non sono esterne le utilità che appartengono già al debitore o che costituiscono il ricavato ordinario dei suoi beni. Possono invece esserlo, in linea di principio, apporti gratuiti o finanziamenti di terzi destinati al soddisfacimento dei creditori, purché certi, documentati e compatibili con la struttura del piano. Nel contesto associativo, promesse generiche di soci, sostenitori o sponsor non equivalgono a impegni esigibili.

Assume rilievo anche la posizione dell'ente cancellato. L'art. 33, comma 4, CCII dichiara inammissibile la domanda di

¹³ Art. 74, commi 1 e 2, CCII, nel testo modificato dall'art. 20 d.lgs. 13 settembre 2024, n. 136.

¹⁴ La necessità di tradurre i rapporti sportivi in dati contrattuali ed economici verificabili costituisce lo sviluppo applicativo qui proposto con riguardo al concordato minore. Per l'inquadramento privatistico dei rapporti e dei contratti dello sport, v. E. Battelli (a cura di), *Diritto privato dello sport*, cit., passim; S. Bellomo – G. Capilli – M.A. Livi – D. Mezzacapo – P. Sandulli (a cura di), *Lineamenti di diritto sportivo*, cit., passim.

accesso al concordato minore presentata dall'imprenditore cancellato dal registro delle imprese. La Corte di cassazione ha chiarito nel 2026 (Cass. 20141/2026) che il divieto riguarda anche l'imprenditore individuale e opera pure per la proposta a contenuto liquidatorio; resta ferma la possibile liquidazione controllata in presenza dei relativi presupposti.¹⁵ Per l'ente sportivo, scioglimento, cancellazione dai registri e cessazione dell'affiliazione devono quindi essere coordinati prima del deposito, non trattati come adempimenti neutri.

La scelta fra concordato minore e liquidazione controllata deve risultare da un confronto quantitativo e giuridico. Non basta affermare che la prosecuzione preserva il valore sociale dello sport. Occorre dimostrare che i flussi netti, al netto dei costi di continuità e dei rischi di esecuzione, offrano ai creditori una soddisfazione non inferiore all'alternativa liquidatoria rilevante. La funzione sociale può spiegare la razionalità organizzativa del progetto; la convenienza si misura però nel patrimonio, nei tempi e nei rischi attribuiti ai creditori.

Il piano economico deve separare la gestione corrente dal servizio del debito. I ricavi lordi della stagione non rappresentano risorse distribuibili: prima vanno detratti costi necessari, imposte correnti, assicurazioni, canoni, manutenzioni, compensi e oneri del lavoro. La differenza costituisce il flusso libero destinabile al concordato. Se la continuità richiede nuovi investimenti, il piano deve indicarne fonte, grado di rimborso e compatibilità con i creditori anteriori. La confusione tra fatturato, cassa e margine è una delle principali cause di piani soltanto apparenti.

Anche la durata richiede una giustificazione. Un orizzonte più lungo può aumentare la percentuale offerta, ma trasferisce ai creditori il rischio di più stagioni, di avvicendamenti gestionali e di mutamenti nei contratti o nelle regole sportive. Devono quindi essere previsti risultati intermedi, riserve di liquidità e

¹⁵ Art. 33, comma 4, CCII; Cass. civ., sez. I, 16 giugno 2026, n. 20141, che estende il divieto all'imprenditore individuale cancellato e alla proposta a contenuto liquidatorio.

meccanismi di reazione agli scostamenti. L'apporto esterno può ridurre il rischio e anticipare i pagamenti; deve però essere irrevocabile o adeguatamente garantito e non subordinato a condizioni rimesse al solo sostenitore.

Il deposito va coordinato con le finestre temporali del settore. Una misura protettiva ottenuta dopo il termine di iscrizione non ricrea la possibilità di partecipare alla competizione; allo stesso modo, un piano depositato prima della scadenza ma privo delle risorse per gli adempimenti correnti non rende l'ente regolare. Occorre lavorare a ritroso dalla data sportiva decisiva, includendo tempi dell'OCC, integrazioni, comunicazioni, voto e omologazione. Quando il provvedimento definitivo non possa intervenire in tempo, il piano deve indicare su quale base l'attività possa legittimamente proseguire nella fase interinale.

5. Contenuto e limiti della proposta

La proposta ha contenuto libero e può prevedere il soddisfacimento, anche parziale, dei crediti in qualsiasi forma. Può articolare i creditori in classi, mentre la formazione della classe è obbligatoria per i creditori titolari di garanzie prestate da terzi. La flessibilità non elimina i principi della responsabilità patrimoniale e della parità di trattamento: il patrimonio del debitore è garanzia comune e le cause legittime di prelazione conservano la propria funzione. La recente giurisprudenza di legittimità ha affermato che la proposta di concordato minore deve rispettare gli artt. 2740 e 2741 c.c. e, nei limiti di compatibilità, le regole del CCII sulla graduazione; la violazione è rilevabile d'ufficio e può determinare l'inammissibilità.¹⁶

Per un ente sportivo la costruzione delle classi può distinguere posizioni giuridicamente ed economicamente omogenee, non categorie reputazionali. Atleti e lavoratori sportivi, fornitori strategici, amministrazione finanziaria, enti previdenziali, finanziatori garantiti, enti proprietari degli impianti e tesserati

¹⁶ Artt. 2740 e 2741 c.c.; artt. 74, comma 4, 84 e 112 CCII, nei limiti del rinvio di compatibilità; Cass. civ., sez. I, 28 ottobre 2025, n. 28574.

vantano titoli e prelazioni differenti. L'esigenza di preservare un rapporto essenziale alla continuità non consente di sovvertire la graduazione; può giustificare un trattamento differenziato soltanto se la legge lo permette, la classe è correttamente formata e la proposta ne espone la ragione economica.

Ai sensi dell'art. 75, i crediti muniti di privilegio, pegno o ipoteca possono essere soddisfatti non integralmente, purché ricevano almeno quanto realizzabile, in ragione della collocazione preferenziale, sul ricavato in caso di liquidazione, come attestato dall'OCC. In continuità è inoltre possibile prevedere il rimborso alle scadenze convenute delle rate a scadere del finanziamento garantito da beni strumentali, se il debitore ha adempiuto le obbligazioni pregresse o il giudice lo autorizza al pagamento e l'OCC attesta che il credito garantito potrebbe essere integralmente soddisfatto con il ricavato della liquidazione e che il rimborso non lede gli altri creditori.¹⁷ Un impianto o un'attrezzatura essenziale non diventa per questo indisponibile: è il confronto economico attestato a legittimarne la conservazione.

La disciplina dei debiti tributari e contributivi è particolarmente importante per gli enti sportivi, nei quali possono accumularsi ritenute, IVA, contributi e somme connesse ai rapporti di lavoro. L'art. 80, comma 3, permette al tribunale di omologare anche senza adesione dell'amministrazione finanziaria o degli enti previdenziali quando l'adesione sia determinante per la maggioranza e la proposta risulti conveniente rispetto alla liquidazione controllata.¹⁸ La Cassazione ha precisato che il trattamento falcidiato o dilazionato di tali crediti nel concordato minore non richiede la procedura formale della transazione fiscale dell'art.

¹⁷ Art. 75, commi 2 e 3, CCII. Il comma 2-bis, introdotto dal correttivo del 2024, detta una disciplina specifica per il mutuo garantito da ipoteca sull'abitazione principale del debitore persona fisica, normalmente estranea all'ente ma rilevante per eventuali procedure personali collegate.

¹⁸ Art. 80, comma 3, CCII.

88 CCII: il meccanismo è autonomo e semplificato, con un ruolo centrale dell'OCC.¹⁹²⁰

Questa semplificazione non attenua l'onere dimostrativo. Il piano deve riconciliare le risultanze contabili con estratti di ruolo, dichiarazioni, comunicazioni degli enti e contenziosi pendenti; distinguere capitale, interessi e sanzioni; rappresentare il grado di privilegio e stimare il valore liquidatorio. Un dato fiscale incompleto può alterare maggioranze, convenienza e fattibilità. La tempestiva interlocuzione con gli uffici resta quindi utile anche quando la legge non impone la transazione fiscale formale.

La proposta deve infine trattare con precisione i contratti pendenti e i rapporti necessari alla stagione sportiva. Sponsorizzazioni, locazioni, concessioni, licenze d'uso, forniture, assicurazioni e rapporti di lavoro non sono un indistinto 'valore di continuità'. Per ciascuno occorre accertare durata, facoltà di recesso, clausole risolutive compatibili con la disciplina concorsuale, debiti arretrati e condizioni per il rinnovo. La fattibilità non può dipendere da un consenso di terzi presentato come già acquisito quando è ancora discrezionale.

La distribuzione del valore deve distinguere quello di liquidazione dal valore eccedente prodotto dalla continuità. Il rinvio di compatibilità dell'art. 74, comma 4, alle disposizioni generali e il richiamo operato dall'art. 78 alla disciplina dell'omologazione in continuità impongono cautela nell'uso delle regole di ristrutturazione trasversale alle classi.²¹ Quando il piano richieda l'omologazione nonostante il dissenso di classi, la costruzione deve rendere conoscibili valore, priorità, trattamento di soci e parti correlate e ragioni dell'eventuale

¹⁹ Cass. civ., sez. I, 16 maggio 2026, n. 14555.

²⁰ Cass. civ., sez. I, 16 maggio 2026, n. 14555, secondo cui la falcidia o dilazione dei crediti tributari e previdenziali nel concordato minore è regolata dal meccanismo autonomo degli artt. 75 e 80 CCII e non richiede la transazione fiscale ex art. 88 CCII.

²¹ Artt. 74, comma 4, 78, comma 2-bis, e 112, comma 2, CCII. L'eventuale ristrutturazione trasversale richiede la nomina del commissario giudiziale nei casi indicati dall'art. 78.

deroga. La piccola dimensione non riduce la necessità di una corretta architettura distributiva.

I pagamenti indispensabili alla continuità devono essere distinti dai favoritismi. Il pagamento selettivo di posizioni anteriori per ottenere l'iscrizione a una competizione o conservare una fornitura, senza base nel piano o autorizzazione, può ledere il concorso e incidere sull'ammissibilità o sull'esecuzione. Il debitore deve identificare in anticipo gli obblighi sportivi ed economici che costituiscono condizioni di partecipazione, qualificarne natura e scadenza e proporre il trattamento nel rispetto del CCII. L'urgenza del calendario non trasforma il credito anteriore in costo corrente.

La determinazione del valore di liquidazione è il punto di raccordo fra prelazioni, convenienza e distribuzione. Deve considerare i beni realmente aggredibili, i costi e i tempi di realizzo, i crediti recuperabili, le azioni esperibili e gli oneri di cessazione. Per un ente sportivo, avviamento, database, marchi, attrezzature e contratti presentano gradi differenti di trasferibilità; quote associative future e contributi discrezionali non sono attività già acquisite. La stima deve evitare sia di attribuire valore a status non cedibili sia di ignorare beni immateriali o pretese recuperatorie documentate.

Contributi pubblici e agevolazioni richiedono un censimento autonomo. Il diritto all'erogazione può dipendere dalla realizzazione dell'attività, dalla rendicontazione, dalla regolarità contributiva o dalla permanenza di requisiti; la loro perdita può generare obblighi restitutori. Il piano deve distinguere somme definitivamente acquisite, crediti sottoposti a condizione, anticipazioni da rendicontare e possibili revoche. Esporre l'intero contributo nominale come cassa disponibile, senza analizzare vincoli e controlli, sovrastima la continuità e può occultare un passivo potenziale.

6. OCC, informazione e fattibilità

La domanda è presentata tramite un organismo di composizione della crisi costituito nel circondario del tribunale

competente; in mancanza, il professionista incaricato dal giudice svolge le funzioni dell'OCC. Alla domanda devono essere allegati, tra l'altro, il piano, l'elenco di creditori e importi, gli atti di straordinaria amministrazione compiuti negli ultimi cinque anni, le dichiarazioni fiscali, la documentazione reddituale e l'indicazione delle entrate disponibili. L'OCC deposita una relazione particolareggiata sulle cause dell'indebitamento, sulla diligenza del debitore, sugli atti impugnati, sulla completezza e attendibilità dei documenti, sulla fattibilità e sulla convenienza rispetto alla liquidazione controllata.²²

La funzione dell'OCC non è quella di supplire alla mancanza dei dati dell'ente. La Corte di cassazione ha escluso che nel concordato minore sopravviva un autonomo giudizio di meritevolezza modellato sulla precedente disciplina, ma ha contemporaneamente riaffermato che l'informazione completa, chiara e attendibile è requisito essenziale: la relazione dell'OCC non costituisce un salvacondotto per omissioni o rappresentazioni non verificabili.²³ La condotta del debitore rileva quindi non come generale premio morale, bensì nelle fattispecie tipiche d'inammissibilità, nella formazione del consenso e nella credibilità delle assunzioni.²⁴

Per gli enti sportivi il fascicolo informativo dovrebbe integrare la documentazione comune con un corredo settoriale. Sono normalmente necessari statuto e atti costitutivi aggiornati; visure e certificazioni dei registri; delibere degli organi; affiliazioni; rendiconti o bilanci; situazione dei tesseramenti;

²² Artt. 75 e 76 CCII. La relazione comprende anche la valutazione della convenienza rispetto alla liquidazione controllata e l'indicazione presumibile dei costi della procedura.

²³ Cass. civ., sez. I, 18 maggio 2026, n. 14800. In dottrina, v. M. Mandico, *Le tutele del nuovo sovraindebitamento. Come uscire dal debito*, 2^a ed., Santarcangelo di Romagna, 2025, passim.

²⁴ Cass. civ., sez. I, 18 maggio 2026, n. 14800: nel concordato minore non opera un autonomo requisito di meritevolezza, ma restano essenziali la completezza, la chiarezza e l'attendibilità dell'informazione fornita dal debitore e verificata dall'OCC.

contratti di sponsorizzazione e pubblicità; concessioni o titoli di disponibilità degli impianti; rapporti con federazioni, discipline associate, enti di promozione, leghe e amministrazioni pubbliche; posizione dei lavoratori e collaboratori sportivi; assicurazioni; contenzioso disciplinare e obblighi economici richiesti per l'iscrizione ai campionati.²⁵

Il rendiconto per cassa di una piccola associazione può non essere sufficiente alla ricostruzione della situazione contabile necessaria. Occorre trasformare dati eterogenei in una situazione patrimoniale leggibile, verificare i crediti verso sponsor e tesserati, separare fondi vincolati e disponibilità libere, individuare beni di terzi, ricostruire finanziamenti e anticipazioni degli associati e distinguere i debiti dell'ente dalle obbligazioni personali dei dirigenti. La riconciliazione bancaria e fiscale è parte della fattibilità, non un adempimento meramente formale.

La relazione deve verificare la plausibilità delle assunzioni sportive senza sostituirsi agli organi competenti. Se il piano presuppone affiliazione, iscrizione a un campionato, uso di un impianto pubblico o permanenza di uno sponsor, l'OCC deve indicare la fonte normativa o contrattuale, i termini, i costi, gli eventuali arretrati e il grado di certezza. Quando l'effetto dipende da una decisione futura, il piano deve contenerne la condizione e prevedere una risposta alternativa. La formula 'salvezza del titolo sportivo' non può sostituire tale analisi.

La fattibilità deve essere sottoposta a prove di resistenza. Un ente dipendente da pochi sponsor, da contributi pubblici o da una sola struttura sportiva presenta concentrazioni di rischio che richiedono scenari avversi. La stagionalità impone un piano di tesoreria almeno mensile nelle fasi critiche. Devono essere stimati gli effetti di minori iscrizioni, risultati sportivi peggiori, incremento dei costi di gestione e ritardi nei contributi. Il valore

²⁵ Per un modello operativo della documentazione e delle verifiche nel concordato minore, v. ODCEC Roma, Commissione Crisi da sovraindebitamento, Il concordato minore, Quaderno n. 2, 17 giugno 2025, spec. sezioni dedicate alla domanda, alla relazione dell'OCC e alla fattibilità del piano.

della continuità è credibile soltanto se sopravvive a scostamenti ragionevoli.

L'indipendenza dell'OCC va preservata anche in una comunità sportiva territorialmente ristretta. Rapporti professionali pregressi, incarichi nell'ente, legami con dirigenti o creditori e interessi nella prosecuzione devono essere verificati e dichiarati. La vicinanza alla realtà locale può facilitare la comprensione dei dati, ma non deve trasformarsi in adesione al progetto. Il giudizio sulla fattibilità richiede distanza critica, tracciabilità delle verifiche e indicazione delle informazioni assunte da terzi.

Un'attenzione specifica merita la qualità del credito concesso. La relazione dell'OCC deve indicare se il finanziatore abbia tenuto conto del merito creditizio del debitore e, nel caso della persona fisica, del minimo necessario a un'esistenza dignitosa. Per un ente, la questione si traduce nella verifica della sostenibilità originaria dei finanziamenti, delle garanzie personali richieste e dell'eventuale dipendenza da rifinanziamenti. Il dato non modifica automaticamente il credito, ma completa la ricostruzione delle cause e consente ai creditori di valutare consapevolmente la proposta.²⁶

La comparazione deve usare una data di riferimento comune. Situazione patrimoniale, attestazione sui beni gravati, valore di liquidazione e flussi iniziali non possono essere costruiti su date incompatibili. Fra chiusura dell'ultimo esercizio e deposito possono intervenire incassi di quote, pagamenti selettivi, trasferimenti di atleti, acquisti o cessazioni contrattuali. Una situazione aggiornata, accompagnata dal raccordo con l'ultimo bilancio approvato, permette di spiegare tali mutamenti e di verificare che le percentuali offerte non poggino su un patrimonio ormai diverso.

L'OCC deve inoltre separare la verifica documentale dal giudizio previsionale. La prima accerta esistenza, titolarità,

²⁶ Art. 76, comma 3, CCII, nel quadro della relazione particolareggiata dell'OCC.

scadenza e vincoli delle poste; il secondo valuta probabilità e sensitività dei flussi futuri. Presentare una previsione dello sponsor come credito certo confonde i due livelli. La relazione dovrebbe indicare per ciascuna assunzione la fonte, il responsabile, la probabilità, l'eventuale condizione e l'effetto dello scostamento. In questo modo il giudizio di fattibilità diventa replicabile e non una mera adesione narrativa al piano.

7. Continuità sportiva e pluralità degli ordinamenti

La Costituzione, dopo la legge costituzionale 26 settembre 2023, n. 1, riconosce il valore educativo, sociale e di promozione del benessere psicofisico dell'attività sportiva in tutte le sue forme.²⁷ Il riconoscimento orienta l'interpretazione e legittima politiche di sostegno, ma non istituisce un privilegio concorsuale, non sottrae beni alla garanzia patrimoniale e non consente al giudice di omologare un piano privo dei requisiti del CCII. Il valore sociale dello sport può essere un argomento a favore di una continuità efficiente; non è una fonte alternativa di soddisfacimento dei creditori.²⁸

Il rapporto fra ordinamento statale e ordinamento sportivo è tracciato dal d.l. 19 agosto 2003, n. 220, convertito con modificazioni dalla l. 17 ottobre 2003, n. 280. La Repubblica riconosce e favorisce l'autonomia dell'ordinamento sportivo, salva la rilevanza per l'ordinamento statale delle situazioni giuridiche soggettive connesse; sono riservate all'ordinamento sportivo le questioni tecniche, organizzative, statutarie e disciplinari indicate dalla legge.²⁹ Il concordato minore opera sul patrimonio e sui rapporti obbligatori secondo la legge statale, ma

²⁷ Art. 33, ultimo comma, Cost., introdotto dalla l. cost. 26 settembre 2023, n. 1.

²⁸ Sul riconoscimento costituzionale dello sport e sul coordinamento tra ordinamento statale e ordinamento sportivo, v. S. Bellomo – G. Capilli – M.A. Livi – D. Mezzacapo – P. Sandulli (a cura di), *Lineamenti di diritto sportivo*, cit., passim; A.G. Parisi, *Manuale di diritto dello sport*, Torino, 2021, passim.

²⁹ Artt. 1 e 2 d.l. 19 agosto 2003, n. 220, convertito con modificazioni dalla l. 17 ottobre 2003, n. 280. Per l'inquadramento dell'autonomia sportiva, v. A.G. Parisi, *Manuale di diritto dello sport*, Torino, 2021, passim.

non attribuisce al tribunale concorsuale il potere di concedere affiliazioni, ammissioni o titoli regolati dal sistema sportivo.

L'iscrizione nel Registro nazionale delle attività sportive dilettantistiche certifica, secondo la disciplina di settore, la natura dilettantistica dell'attività svolta e legittima l'accesso ai benefici connessi; è inoltre coordinata al riconoscimento della personalità giuridica nella procedura speciale.³⁰ Essa non è tuttavia un bene liberamente cedibile. Lo stesso vale per l'affiliazione e, con ancora maggiore evidenza, per la posizione competitiva: si tratta di status o effetti organizzativi la cui conservazione e il cui eventuale mutamento dipendono dalle fonti legislative e regolamentari applicabili, dalle decisioni degli organi sportivi e dal rispetto degli obblighi previsti.

Per questa ragione il piano non dovrebbe iscrivere un autonomo valore di realizzo del 'titolo sportivo' senza una rigorosa base normativa, regolamentare e fattuale. Può invece misurare il valore economico dell'azienda o dell'organizzazione in continuità, includendo l'avviamento e la rete contrattuale nei limiti in cui siano giuridicamente conservabili. Ogni operazione che presupponga trasferimento, subentro o nuova ammissione deve essere descritta come condizionata alle regole e ai provvedimenti competenti. La stima deve distinguere il valore del patrimonio disponibile dalla mera aspettativa di conservare una posizione sportiva.

Analoga cautela riguarda gli impianti. La proprietà di un bene, la locazione privata e la concessione amministrativa producono poteri differenti. Se l'ente utilizza un impianto pubblico, la continuità può dipendere dalla durata della concessione, dai requisiti dell'affidatario, dai canoni, dagli obblighi manutentivi e dalle autorizzazioni al subentro. Il concordato non rende trasferibile ciò che il titolo amministrativo o il contratto non consente di trasferire. Il valore deve essere calcolato dopo, non prima, la verifica della disponibilità giuridica.

³⁰ Artt. 5, 6 e 14 d.lgs. 28 febbraio 2021, n. 39.

Sponsorizzazioni e lavoro sportivo costituiscono ulteriori snodi. I ricavi promessi dallo sponsor devono essere valutati alla luce di durata, condizioni, facoltà di recesso e dipendenza dai risultati; le obbligazioni verso lavoratori, atleti e collaboratori vanno classificate secondo la disciplina vigente e le eventuali prelievi. Il d.lgs. n. 36 del 2021 ha ricondotto il lavoro sportivo a un quadro unitario articolato per natura del rapporto e settore, accrescendo la necessità di una mappa contrattuale e contributiva esatta.³¹ La prosecuzione non può essere finanziata attraverso nuova esposizione non sostenibile o il sistematico rinvio di crediti protetti.³²

Il coordinamento fra i due ordinamenti va quindi espresso mediante condizioni di efficacia e scenari alternativi. Il piano può prevedere che determinate operazioni si realizzino solo dopo un provvedimento federale, l'iscrizione al Registro, il rinnovo della concessione o il consenso contrattuale richiesto. Deve però indicare cosa accade in caso di esito negativo, entro quali tempi e con quale soddisfazione per i creditori. La continuità sportiva è una variabile regolata, non un presupposto indiscusso.

Neppure le sanzioni sportive possono essere assorbite in una generica previsione concorsuale. Penalizzazioni, esclusioni, obblighi di regolarità economica e conseguenze disciplinari seguono le fonti competenti, nei limiti della tutela riconosciuta dall'ordinamento statale. Il piano deve censire i procedimenti pendenti e valutarne l'impatto, senza attribuire all'omologazione un effetto caducatorio non previsto. Se una sanzione riduce le entrate o rende impossibile la competizione, la continuità va ricalcolata.

È poi necessario distinguere l'interesse dei tesserati e delle famiglie dal loro eventuale credito. L'interruzione dei corsi può

³¹ Artt. 25 ss. d.lgs. 28 febbraio 2021, n. 36.

³² Sul nuovo lavoro sportivo nel d.lgs. n. 36 del 2021, v. A. Trojsi, *La riforma del lavoro sportivo nel sistema delle fonti*, in *Lavoro Diritti Europa*, 2024, n. 3; S. Bellomo – G. Capilli – M.A. Livi – D. Mezzacapo – P. Sandulli (a cura di), *Lineamenti di diritto sportivo*, cit., passim.

generare pretese restitutorie o risarcitorie, mentre la prosecuzione può richiedere modalità di adempimento non monetarie o nuovi contratti. I dati sulle quote anticipate, sui servizi ancora da erogare e sui depositi devono essere ricostruiti individualmente. La dimensione collettiva della pratica sportiva non rende omogenee posizioni che hanno titoli e scadenze differenti.

8. Procedimento, voto e omologazione

Verificati i presupposti e la documentazione, il giudice dichiara aperta la procedura e dispone la pubblicità e la comunicazione ai creditori. Può concedere un termine non superiore a quindici giorni per integrazioni. Su richiesta del debitore può disporre misure protettive, mentre gli atti di straordinaria amministrazione compiuti senza autorizzazione sono inefficaci rispetto ai creditori anteriori. Il correttivo del 2024 ha inoltre previsto la nomina del commissario giudiziale in ipotesi determinate, fra le quali la richiesta di misure protettive generali quando necessaria e il ricorso alla disciplina dell'omologazione in continuità richiamata dall'art. 112, comma 2.³³

Il voto segue una regola semplice solo in apparenza. Il concordato è approvato dai creditori che rappresentano la maggioranza dei crediti ammessi al voto; se un solo creditore detiene la maggioranza, è richiesta anche la maggioranza per teste. Quando sono previste classi, occorre la maggioranza dell'ammontare dei crediti anche nel maggior numero di classi. I creditori muniti di prelazione dei quali sia previsto il pagamento integrale non votano, salvo rinuncia, mentre i soggetti in conflitto sono esclusi nei casi stabiliti dalla legge. La mancata comunicazione nel termine vale come consenso.³⁴

³³ Art. 78 CCII, come modificato dal d.lgs. 13 settembre 2024, n. 136. La nomina del commissario è regolata dal comma 2-bis.

³⁴ Art. 79, commi 1-4, CCII.

La regola del silenzio-assenso non riduce l'esigenza di una comunicazione intelligibile. Il creditore deve poter comprendere trattamento, tempi, rischi e alternativa liquidatoria. Nel mondo sportivo, dove rapporti associativi, personali e commerciali spesso si sovrappongono, l'elenco deve evidenziare parti correlate e possibili conflitti. Quote associative, versamenti in conto futuro aumento, prestiti dei soci, compensi e rimborsi non possono essere classificati secondo l'etichetta impiegata nei documenti interni quando la loro sostanza è diversa.

In sede di omologazione il giudice verifica ammissibilità giuridica, fattibilità e raggiungimento della maggioranza. Se un creditore o altro interessato contesta la convenienza, il concordato può essere omologato quando il credito riceva un trattamento non inferiore a quello ottenibile con la liquidazione controllata. Il confronto deve essere omogeneo per data, costi, tempi e rischi. Una stima di continuità ottimistica non può essere confrontata con una liquidazione caricata di costi ipotetici o valori irragionevolmente depressi.

La presenza di un creditore pubblico determinante, quali Fisco o INPS e INAIL, rende particolarmente importante l'art. 80, comma 3. Il giudice può supplire alla mancata adesione soltanto se siano dimostrati entrambi i requisiti: decisività dell'adesione ai fini della maggioranza e convenienza del trattamento rispetto alla liquidazione controllata. L'attestazione dell'OCC deve essere analitica. Non basta invocare la conservazione dell'attività sportiva o dei posti di lavoro; servono valori liquidatori, grado delle cause di prelazione, tempi di realizzo e flussi di piano verificabili.

Il diniego dell'omologazione non conduce automaticamente alla liquidazione. Il tribunale può dichiararla aperta su domanda del debitore; nei casi di frode, anche su istanza di un creditore o del pubblico ministero, secondo la disciplina del Codice.³⁵ Questa asimmetria conferma che la domanda deve contenere una scelta consapevole: la liquidazione controllata non va

³⁵ Art. 80, commi 5 e 6, CCII.

rappresentata soltanto come scenario comparativo astratto, ma valutata come possibile esito processuale e patrimoniale.

Le contestazioni sui crediti non trovano nel concordato minore una compiuta fase di accertamento del passivo modellata sulla liquidazione giudiziale. Il giudice risolve quanto necessario ai fini del voto e dell'omologazione senza pregiudicare l'accertamento ordinario del diritto controverso.³⁶ Un piano prudente deve perciò prevedere fondi o trattamenti condizionati per le liti rilevanti, evitando che l'esclusione temporanea di un credito produca una maggioranza artificiale o renda insufficiente la provvista esecutiva.

La pubblicità della procedura assume un significato particolare per l'ente sportivo. Trasparenza verso creditori e registro non coincide con comunicazione ai tesserati, agli sponsor o agli organi federali. Gli amministratori devono individuare gli obblighi informativi derivanti da legge, statuto, contratti e regolamenti e coordinare i tempi, evitando sia occultamenti sia dichiarazioni che anticipino effetti non ancora prodotti. Una comunicazione corretta tutela la continuità perché riduce il rischio di reazioni fondate su informazioni incomplete.

Le misure protettive preservano lo spazio negoziale impedendo o sospendendo, nei limiti del decreto, iniziative individuali incompatibili con la procedura. Non attribuiscono però nuova liquidità e non sospendono indistintamente gli obblighi necessari alla gestione corrente. Il debitore deve indicare quali azioni minaccino il patrimonio, perché la protezione sia funzionale al piano e quale durata occorra. Per l'ente sportivo, la misura può impedire l'aggressione di conti o attrezzature, ma non obbliga un contraente a rinnovare il rapporto né sostituisce un'autorizzazione amministrativa o sportiva.

³⁶ Cass. civ., sez. III, 22 gennaio 2026, n. 1483, sull'assenza, nel concordato minore, di una fase di verifica dello stato passivo modellata sul concorso formale e sulla conseguente possibilità di accertare i crediti nelle sedi ordinarie.

9. Esecuzione, revoca e liquidazione controllata

Dopo l'omologazione il debitore deve compiere gli atti necessari all'esecuzione sotto la vigilanza dell'OCC. Le vendite e le cessioni previste dal piano devono svolgersi mediante procedure competitive, anche avvalendosi di soggetti specializzati, sulla base di stime condivise; l'OCC riferisce periodicamente al giudice e presenta una relazione finale. Gli atti e i pagamenti eseguiti in violazione del piano sono inefficaci rispetto ai creditori anteriori.³⁷ Per l'ente sportivo ciò richiede un sistema di autorizzazioni interne, contabilità separata dei flussi di piano e calendario coerente con la stagione agonistica.

Il monitoraggio non può limitarsi alla verifica dei pagamenti. Devono essere osservati gli indicatori che sostengono la continuità: numero dei tesserati, incassi, permanenza degli sponsor, costi del personale, disponibilità dell'impianto, requisiti federali e scadenze fiscali. Scostamenti significativi devono essere comunicati tempestivamente e, quando possibile, affrontati mediante modifiche ammesse. La disciplina introdotta e precisata dal correttivo valorizza la possibilità di rimediare ai problemi esecutivi, ma non consente di sostituire informalmente un piano divenuto irrealizzabile.

L'omologazione può essere revocata quando sia stato dolosamente o con colpa grave aumentato o diminuito il passivo, sottratta o dissimulata una parte rilevante dell'attivo, simulate attività inesistenti o commessi altri atti diretti a frodare i creditori. La revoca interviene anche per mancata esecuzione integrale o quando il piano sia divenuto inattuabile e non possa essere modificato. Restano salvi i diritti acquistati dai terzi di buona fede.³⁸ La qualità dell'informazione iniziale e il controllo dei flussi sono quindi presidi anche contro la perdita tardiva degli effetti del concordato.

A seguito della revoca, il giudice può disporre la conversione in liquidazione controllata nei casi e su richiesta dei soggetti

³⁷ Art. 81 CCII.

³⁸ Art. 82 CCII.

indicati dall'art. 83. La liquidazione controllata è inoltre accessibile direttamente al debitore sovraindebitato e, in presenza dell'insolvenza, ai creditori nei limiti dell'art. 268; la domanda del creditore non è ammessa quando l'ammontare dei debiti scaduti e non pagati risultante dagli atti sia inferiore a euro cinquantamila.³⁹ Per il debitore persona fisica operano ulteriori condizioni connesse all'assenza di attivo distribuibile.

Il raffronto con la liquidazione deve considerare anche l'effetto sulle responsabilità esterne. Il concordato dell'associazione non riconosciuta non neutralizza l'azione verso chi abbia agito in nome dell'ente; la liquidazione della società non coincide con quella degli eventuali garanti. In sede di pianificazione occorre pertanto rappresentare le azioni recuperatorie, le garanzie e i possibili contributi di terzi senza confondere patrimoni. Una composizione credibile può coordinare più posizioni, ma non fonderle in assenza di una base normativa.

L'esecuzione richiede una governance coerente con lo statuto. Delibere di vendita, finanziamento, modifica dei rapporti con associati o riorganizzazione dell'attività devono provenire dall'organo competente, ferma la vigilanza dell'OCC e le autorizzazioni giudiziali. Il piano dovrebbe attribuire compiti nominativi, disciplinare i conflitti e assicurare continuità informativa in caso di rinnovo delle cariche. Un piano pluriennale affidato esclusivamente alla permanenza di un dirigente è strutturalmente fragile.

La relazione semestrale dell'OCC dovrebbe collegare ad ogni scadenza concordataria gli indicatori economici e sportivi che ne spiegano il rispetto. Non è sufficiente registrare uno scostamento a stagione conclusa. Soglie di allerta su liquidità, entrate ricorrenti, costo del lavoro e concessione dell'impianto permettono interventi anticipati. La sorveglianza esecutiva realizza così la stessa logica degli adeguati assetti: rendere

³⁹ Artt. 83 e 268 CCII.

tempestivamente visibile la perdita di sostenibilità e impedire che il rischio sia trasferito sui creditori mediante nuovo debito.

Nella liquidazione controllata la sorte dell'attività sportiva dipende dalla possibilità giuridica ed economica di una gestione o cessione autorizzata, non dalla sola volontà di preservarla. Il liquidatore acquisisce i beni e ricostruisce il passivo, mentre affiliazione, registrazione e competizione restano soggette alle rispettive regole. Il valore sociale potrà orientare soluzioni compatibili e competitive, ma non giustificare cessioni preferenziali o il sacrificio dei creditori. Questo scenario realistico è il termine di paragone del concordato, non una rappresentazione necessariamente distruttiva.

10. Un modello decisionale e conclusioni

L'analisi può essere ricondotta a un modello in sette passaggi. Primo: identificare il debitore e la forma giuridica, verificando registri, personalità, statuto e centri d'imputazione. Secondo: qualificare l'attività effettiva e l'eventuale natura commerciale, senza arrestarsi alla finalità sportiva o all'assenza di lucro. Terzo: misurare congiuntamente attivo, ricavi e debiti e verificare la soggezione a liquidazione giudiziale o speciale. Quarto: ricostruire integralmente patrimonio, prelazioni, debiti fiscali, previdenziali, lavoristici e sportivi, garanzie e responsabilità personali.

Quinto: scegliere fra continuità e liquidazione, individuando nel secondo caso risorse esterne apprezzabili e, in ogni caso, costruendo un confronto con la liquidazione controllata. Sesto: tradurre affiliazione, iscrizione, impianti, sponsorizzazioni e lavoro sportivo in condizioni giuridiche e dati economici verificabili, con scenari alternativi. Settimo: definire classi, voto, misure protettive, calendario esecutivo e indicatori di allerta, assicurando il rispetto delle prelazioni e la sostenibilità dei flussi. Questa sequenza rende esplicite le assunzioni sulle quali debitore, OCC, creditori e giudice sono chiamati a decidere.

Il concordato minore può essere uno strumento adeguato per l'ente sportivo che abbia dimensioni contenute, un'attività ancora vitale e un debito ristrutturabile. La flessibilità della proposta, il voto a maggioranza e il possibile intervento del tribunale sul dissenso pubblico offrono strumenti incisivi. Essi sono controbilanciati da limiti netti: corretta appartenenza all'area del sovraindebitamento, completezza documentale, rispetto della responsabilità patrimoniale e delle prelazioni, fattibilità e convenienza rispetto alla liquidazione.

Le più recenti pronunce di legittimità convergono in questa direzione. L'assenza di un autonomo giudizio di meritevolezza non elimina il dovere di trasparenza; la libertà della proposta non consente di alterare l'ordine delle cause di prelazione; il trattamento dei crediti pubblici è semplificato, non sottratto alla verifica di convenienza; la cancellazione dell'imprenditore non può essere utilizzata per ottenere l'accesso a una procedura altrimenti preclusa.⁴⁰ Il concordato minore emerge così come procedimento flessibile ma non informale.

La specificità sportiva rileva soprattutto sul terreno della fattibilità. Regole federali, registri, calendari, impianti e relazioni con tesserati, lavoratori e sponsor incidono sui flussi e sulla capacità di eseguire il piano. L'autonomia dell'ordinamento sportivo impone di non promettere effetti che dipendono da autorità diverse; la giurisdizione concorsuale impone, a sua volta, che tale autonomia non divenga uno spazio sottratto alla tutela dei creditori. Il piano migliore è quello che rende trasparente questo confine.

Il modello proposto consente anche di individuare gli errori ricorrenti. È insufficiente dedurre l'accesso dalla sola qualifica di ASD; trattare il titolo sportivo come cespite autonomamente cedibile; presentare ricavi stagionali lordi come flussi per i creditori; omettere le responsabilità personali degli agenti; confidare nel rinnovo di una concessione o di una

⁴⁰ Cass. civ., sez. I, 28 ottobre 2025, n. 28574; Cass. civ., sez. I, 16 maggio 2026, n. 14555; Cass. civ., sez. I, 18 maggio 2026, n. 14800; Cass. civ., sez. I, 16 giugno 2026, n. 20141.

sponsorizzazione; invocare il valore costituzionale dello sport in luogo della comparazione liquidatoria. Ciascuno di questi errori sposta sul creditore un rischio che il piano dovrebbe invece misurare e governare.

Non sembra necessaria, allo stato, una procedura speciale per gli enti sportivi minori. La flessibilità degli artt. 74 ss. consente di adattare proposta, classi e continuità alle peculiarità del settore. È piuttosto necessario migliorare il coordinamento informativo fra debitore, OCC, registri e organismi sportivi, nel rispetto delle rispettive competenze. Modelli standard per l'acquisizione dei dati settoriali, attestazioni tempestive sulla posizione dell'ente e calendari compatibili con le scadenze agonistiche ridurrebbero l'incertezza senza creare privilegi o sottrarre il piano al controllo dei creditori.

La prospettiva organizzativa completa così quella concorsuale. L'emersione tempestiva dipende da assetti proporzionati; la proposta traduce i rischi in condizioni e flussi; l'esecuzione ne verifica nel tempo la sostenibilità. Prevenzione, ristrutturazione e monitoraggio non sono fasi isolate, ma momenti di uno stesso governo della continuità. L'ente che giunge alla procedura con contabilità riconciliata, responsabilità definite e regole sportive già censite dispone di maggiori possibilità di ottenere consenso e omologazione e riduce il costo informativo imposto a tutti i partecipanti.

La neutralità qualificatoria dello status sportivo costituisce, in conclusione, la regola di metodo. L'ente non accede al concordato minore perché sportivo, né ne è escluso per la stessa ragione. Vi accede quando forma, attività, dimensione e stato di crisi lo collocano nell'area disegnata dal CCII; può conservarvi la continuità sportiva quando essa produce valore dimostrabile, rispetta le regole dei due ordinamenti e offre ai creditori una soluzione legalmente ammissibile e concretamente eseguibile.⁴¹

⁴¹ Sui mutamenti introdotti dal correttivo-ter, v. G. Cherubini, *Nuovo correttivo alla crisi d'impresa. Cosa cambia per professionisti e imprese*, Santarcangelo di Romagna, 2024, passim; sul sovraindebitamento nel sistema del Codice, v. M. Arato – G. D'Attorre – M. Fabiani (a cura di), *Gruppi di imprese, diritto societario*

Questo risultato conserva la centralità dell'art. 33 Cost. senza trasformarlo in eccezione patrimoniale. Proteggere il valore educativo e sociale dello sport significa favorire organizzazioni sostenibili, capaci di prevenire la crisi e, quando essa emerge, di affrontarla con strumenti trasparenti. La continuità meritevole di tutela non è quella nominale dell'affiliazione, ma quella economicamente praticabile, rispettosa del lavoro, dei creditori e delle regole della competizione. In tale prospettiva, il concordato minore è anche una tecnica di governo responsabile dell'organizzazione sportiva.

Bibliografia essenziale

Ambrosini S., *Le crisi d'impresa e del consumatore. Dopo il d.l. 118/2021*, Zanichelli, Bologna, 2021.

Arato M. – D'Attorre G. – Fabiani M. (a cura di), *Gruppi di imprese, diritto societario della crisi, sovraindebitamento, liquidazione coatta amministrativa, diritto UE*, in *Trattato di diritto della crisi e dell'insolvenza*, IV, Giappichelli, Torino, 2026.

Battelli E. (a cura di), *Diritto privato dello sport*, 3^a ed., Giappichelli, Torino, 2024.

Bellomo S. – Capilli G. – Livi M.A. – Mezzacapo D. – Sandulli P. (a cura di), *Lineamenti di diritto sportivo*, Giappichelli, Torino, 2024.

Cherubini G., *Nuovo correttivo alla crisi d'impresa. Cosa cambia per professionisti e imprese*, Maggioli, Santarcangelo di Romagna, 2024.

Cracolici C. – Curletti A., *Manuale delle procedure di composizione della crisi da sovraindebitamento*, Eutekne, Torino, 2023.

Crivelli A. – Fontana R. – Leuzzi S. – Napolitano A. – Rolfi F., *Il nuovo sovraindebitamento dopo il Codice della crisi di impresa e dell'insolvenza*, Zanichelli, Bologna, 2019.

Irrera M. – Cerrato S.A. (diretto da), *Crisi e insolvenza dopo il Correttivo ter*, 2 tomi, Zanichelli, Bologna, 2024.

Limitone G. – Fabio C., *Il nuovo sovraindebitamento e le esdebitazioni*, Giuffrè Francis Lefebvre, Milano, 2025.

della crisi, sovraindebitamento, liquidazione coatta amministrativa, diritto UE, Torino, 2026, parte III.

Mancini A., Sovraindebitamento: una prima lettura del ‘correttivo-ter’ (d.lgs. 13 settembre 2024, n. 136). Disposizioni generali, consumatore e concordato minore, in *IlCaso.it*, 3 ottobre 2024.

Mandico M., *Le tutele del nuovo sovraindebitamento. Come uscire dal debito*, 2^a ed., Maggioli, Santarcangelo di Romagna, 2025.

ODCEC Roma, Commissione Crisi da sovraindebitamento, *Il concordato minore*, Quaderno n. 2, Roma, 17 giugno 2025.

Parisi A.G., *Manuale di diritto dello sport*, Giappichelli, Torino, 2021.

Sanzo S. – Burrioni D. (a cura di), *Il nuovo Codice della crisi dopo il Correttivo ter*, Zanichelli, Bologna, 2024.

Trojsi A., La riforma del lavoro sportivo nel sistema delle fonti, in *Lavoro Diritti Europa*, 2024, n. 3.