

**LE SOCIETÀ SPORTIVE E LA CRISI D'IMPRESA:
APPROCCIO, NORMATIVE APPLICABILI E SOLUZIONI
NELL'ATTUALE CONTESTO**

di *Andrea Liaci**

ABSTRACT: This paper aims to track the key structural factors affecting the financial sustainability of Italian professional sports clubs. The analysis begins by observing recurring liquidity strains, the rigidity of labour costs and related charges, as well as a marked dependence on broadcasting rights revenues. This study shows that the permanent market presence of many clubs is often attributable to a form of «conditioned business continuity», supported by financial subsistence mechanisms frequently associated with mere «window dressing» (i.e., balance-sheet adjustments) rather than with genuine industrial solidity. The inquiry then examines the complex relationship between the Italian Code of Business Crisis and Insolvency (CCII) and the sports legal system, highlighting how the domestic regulatory framework significantly narrows the range of feasible restructuring solutions. In particular, the paper analyses the criticalities of turnaround plans, whose feasibility is constrained by inherently uncertain sport-related variables, with the risk of reducing professional judgment to a largely probabilistic assessment. Finally, this work offers a comparative perspective on both the French and the British systems, and identifies paths toward predictive governance and independent supervisory arrangements to ensure systemic stability and safeguard the public interest within the sports sector.

Il presente contributo si propone di ricostruire i principali fattori strutturali che incidono sulla sostenibilità finanziaria dei sodalizi sportivi professionistici italiani. L'analisi prende le mosse dall'osservazione delle ricorrenti tensioni di liquidità, dalla rigidità del costo del lavoro e degli oneri ad esso connessi, nonché dalla marcata dipendenza dai ricavi derivanti dai diritti audiovisivi. Attraverso un esame critico, lo studio evidenzia come la permanenza sul mercato di numerosi club sia spesso riconducibile a una «continuità operativa condizionata», sorretta da meccanismi di sussistenza finanziaria sovente riconducibili alla mera «cosmetica di bilancio» piuttosto che da una reale solidità industriale. L'indagine approfondisce la complessa relazione tra CCII e l'ordinamento sportivo, evidenziando come l'assetto normativo domestico limiti drasticamente il novero delle soluzioni sanatorie esperibili. In particolare, viene analizzata la criticità dei piani di risanamento, la cui attuabilità è condizionata da variabili agonistiche intrinsecamente aleatorie che rischiano di trasmutare il giudizio professionale in una valutazione di natura probabilistica.

* Vincitore del Premio RDES 2024/2025 (1° classificato). Praticante Dottore Commercialista e Tirocinante Revisore Legale dei Conti. E-mail: liaciandrea@icloud.com.

Il lavoro propone, inoltre, un'analisi comparativa con analoghi modelli di controllo europei, esaminando sia il sistema francese che quello britannico, individuando traiettorie orientate verso una governance predittiva e modelli di supervisione indipendente, volti a garantire la stabilità sistemica e la tutela dell'interesse pubblico nel comparto sportivo.

Keywords: *Sports clubs – Business crisis – Accounting ratios – Licensing systems – Conditioned business continuity – Regulatory framework.*

Società sportive – Crisi d'impresa – Indicatori di sostenibilità – Licenze nazionali – Assetti organizzativi, amministrativi e contabili – Quadro normativo.

SOMMARIO: 1. Inquadramento generale – 2. La crisi d'impresa e le soluzioni applicabili – 3. I controlli professionistici tra indici e break even – 4. Uno sguardo agli altri ordinamenti europei: il caso Francia e Gran Bretagna – 5. Conclusioni

1. Inquadramento generale

Nel corso dell'ultimo decennio, lo sport professionistico italiano ha vissuto una profonda metamorfosi sotto il profilo dirigenziale. Infatti, la figura tradizionale del “patron” sta conoscendo una progressiva contrazione: nella sola Lega Serie A una quota crescente di società risulta oggi controllata da veicoli societari stranieri, alcuni dei quali riconducibili alla finanza alternativa. Gli assetti proprietari che avevano contraddistinto la cosiddetta “era d'oro” del calcio italiano, caratterizzata dalla competizione tra grandi famiglie industriali per scudetti e trofei nazionali ed internazionali, appaiono ormai come un retaggio del passato.

Il principale fattore esplicativo di tale andamento regressivo è individuabile nella cronica carenza della tesoreria che connota la struttura economico-finanziaria di detti sodalizi. Tale criticità risulta, da un lato, riconducibile alla crescita tendenzialmente incontrollata del costo del lavoro allargato (d'ora innanzi “CLA”) e degli oneri accessori ad esso connessi¹ e, dall'altro, alla marcata dipendenza dai ricavi dei diritti audiovisivi (a loro volta strettamente collegati ad un fattore intrinsecamente aleatorio, atteso che lo sport non costituisce una “scienza esatta” e che, a differenza di altri settori economici, l'incremento degli investimenti non si

¹ Per oneri connessi all'attività di trasferimento non ci si riferisce meramente ai costi riconducibili alla player trading (ossia ai corrispettivi versati alla società cedente per l'acquisizione del diritto pluriennale alle prestazioni del calciatore) ma anche all'insieme dei costi supplementari che normalmente scortano tali operazioni; tra questi, a titolo illustrativo, rientrano le commissioni corrisposte ad agenti sportivi e intermediari, i signing bonus (importi erogati una tantum riconosciuti all'atleta), i premi condizionati al raggiungimento di determinati risultati sportivi, oltre che i bonus dovuti a titolo di contributo di solidarietà e di indennità di formazione in favore del club precedentemente titolare delle sue prestazioni.