

LUISS



Corso di Laurea in Economia e Management

Cattedra: Economia Aziendale dello Sport

Anno Accademico 2024/2025

TESI DI LAUREA

**Il caso Salernitana tra multiproprietà e trust:
modello societario e analisi economico-finanziaria**

Relatrice: Prof.ssa Simona Caricasulo

Candidato: Stefano Avallone

Matricola: [284481]

IL CASO SALERNITANA TRA MULTIPROPRIETA' E TRUST: MODELLO SOCIETARIO E ANALISI ECONOMICO-FINANZIARIA.

INDICE:

| | |
|---|-----------|
| Introduzione | 1 |
| presentazione dell'argomento e obiettivi della ricerca..... | 1 |
| metodologia adottata..... | 2 |
| | |
| 1. CAPITOLO : LA SALERNITANA - STORIA E CONTESTO ATTUALE | 2 |
| 1.1 Le origini della Salernitana e l'evoluzione del club..... | 2 |
| 1.2 Dal fallimento alla rinascita: accesso alla Serie A e permanenza nella categoria fino alla retrocessione in C in 2 anni..... | 4 |
| 1.3 Struttura organizzativa e modello di gestione sportiva attuale..... | 14 |
| | |
| 2. CAPITOLO: IL SISTEMA DEL CALCIO PROFESSIONISTICO: ASPETTI NORMATIVI E GESTIONALI | 19 |
| 2.1 Sistema regolatore: ruolo e funzione della FIGC e della UEFA..... | 19 |
| 2.2 Le regole della multiproprietà: quadro normativo nazionale ed europeo..... | 22 |
| 2.3 Confronto con casi simili di multiproprietà in Europa..... | 29 |
| | |
| 3. CAPITOLO: IL CASO DELLA SALERNITANA E IL TRUST DI LOTITO | 34 |
| 3.1 Vincoli normativi e decisioni della FIGC alla base della cessione..... | 34 |
| 3.2 La costituzione del trust "Salernitana 2021": aspetti giuridici ed economici..... | 35 |
| 3.3 Il processo di vendita: dinamiche, scadenze e passaggio definitivo (31 dicembre 2021 23:59). Cessione e salvezza in extremis..... | 39 |

| | |
|--|-----------|
| 4. CAPITOLO: GESTIONE ECONOMICA DELLA SALERNITANA POST-TRUST..... | 43 |
| 4.1 Struttura, gestione e analisi del bilancio societario pre e post cessione. Fonti di finanziamento e gestione del capitale..... | 43 |
| 4.2 Strategie di mercato, sostenibilità economica e investimenti infrastrutturali..... | 55 |
| 4.3 Segni distintivi e gestione strategica del brand..... | 58 |
| | |
| 5. CAPITOLO : IL FUTURO DELLA SALERNITANA TRA ECONOMIA E MANAGEMENT SPORTIVO..... | 64 |
| 5.1 Modelli innovativi di business, marketing e branding delle società calcistiche italiane..... | 64 |
| 5.2 Potenzialità e limiti della crescita economico-sportiva della Salernitana..... | 68 |
| 5.3 Prospettive strategiche di medio e lungo termine per il club..... | 72 |
| | |
| Conclusioni: sintesi dei risultati e riflessioni critiche sul modello di gestione adottato..... | 76 |
| | |
| Bibliografia e sitografia | 77 |
| | |
| Allegato I: intervista integrale Salvatore Avallone (Team Manager)..... | 81 |
| | |
| Allegato II: intervista integrale dott. Antonio Lombardi (ex presidente della Salernitana)..... | 90 |
| | |
| Allegato III: intervista integrale dott. Antonio Sanges (dottore commercialista)..... | 91 |

Introduzione

La Salernitana è una squadra di calcio che ha suscitato molto interesse per il verificarsi di diverse problematiche legate alla gestione finanziaria e societaria.

Nell'arco di un breve periodo il club ha vissuto una serie di eventi turbolenti, con due fallimenti societari dovuti ad una grave crisi economica che ha investito il mondo del calcio professionistico. Nell'estate 2011 con il brand "Salerno Calcio" la squadra è stata rilevata dal Dott. Claudio Lotito e dal dott. Marco Mezzaroma che, partendo dal campionato di Serie D, l'hanno portata alla promozione in serie A. È stato quindi necessario costituire un trust per risolvere le problematiche relative alla gestione delle proprietà multiple in quanto la normativa della FIGC vietava la comproprietà in due club militanti nello stesso campionato.

Nel 2021, a pochi minuti dalla scadenza del termine imposto, i trustee hanno ceduto la proprietà all'imprenditore Danilo Iervolino per risolvere definitivamente il conflitto d'interesse.

La cessione ha avuto implicazioni sia a livello di governance che economiche per il club, con rinnovate ambizioni e investimenti sotto la nuova guida.

Presentazione dell'argomento e obiettivi della ricerca

L'elaborato ha l'obiettivo di ricostruire la storia della Salernitana calcio e studiare il modello di gestione finanziaria e societaria con un focus particolare sul caso del *Trust Lotito*.

Ha altresì lo scopo di analizzare le scelte gestionali, finanziarie e strategiche adottate dalla Salernitana nel corso degli anni, in particolare durante il periodo di transizione e cessione della squadra; di comprendere, prestando attenzione ai bilanci societari, l'influenza delle decisioni societarie sulla stabilità economica ed indagare sulle politiche adottate per la gestione dei diritti di immagine, degli sponsor e dei diritti televisivi, elementi cruciali per il sostentamento delle società calcistiche.

Il lavoro ha anche l'obiettivo di ricostruire le normative sportive, l'evoluzione e le modifiche dello Statuto e del regolamento della FIGC in tema di multiproprietà e la loro applicazione nel caso della Salernitana calcio; esplorare il meccanismo del Trust Lotito, con particolare attenzione alla sua creazione, alla struttura legale e alle motivazioni alla base della soluzione prescelta, analizzare l'evoluzione societaria post trust e le prospettive future della Salernitana calcio.

Metodologia adottata

L'elaborato è stato svolto utilizzando diverse modalità di ricerca e studio. In primo luogo sono stati esaminati i libri pubblicati nel corso del tempo aventi ad oggetto l'argomento ed in particolare la storia e lo sviluppo societario della squadra di calcio "Salernitana". Successivamente sono state analizzate le normative europee e quelle della FIGC che disciplinano il tema della cessione e del conflitto di interessi nelle società di calcio, nonché le normative relative alla costituzione del trust per comprendere le ragioni e le modalità di cessione del club avvenuta nel 2021.

Si è proceduto a raccogliere e studiare la documentazione relativa ai report di calcio, i bilanci della società ed alcune pronunce giurisprudenziali (sentenze) intervenute su controversie aventi ad oggetto la società della Salernitana calcio.

Successivamente si sono approfonditi i pareri e le interpretazioni normative di autorevoli esperti per sviluppare l'argomento in maniera completa.

Infine sono stati intervistati l'ex Presidente della Salernitana calcio Antonio Lombardi, il dott. Antonio Sanges – commercialista ed esperto di calcio e l'ex team manager Salvatore Avallone.

Gli intervistati, ognuno per quanto di competenza, hanno offerto un contributo rilevante per la realizzazione del lavoro; a loro va un sentito ringraziamento!

CAPITOLO 1: LA SALERNITANA - STORIA E CONTESTO ATTUALE

1.1. Le origini della Salernitana e l'evoluzione del Club

La Salernitana calcio è stata fondata ufficialmente il 19 giugno 1919.

La società partecipò al suo primo campionato l'anno seguente nel torneo di Promozione del Comitato Regionale Campano.

Nel corso degli anni successivi oscillò tra la Prima e la Seconda Divisione, seguirono poi numerosi campionati in terza serie e nel frattempo a Salerno venne inaugurato quello che diventerà il nuovo impianto casalingo delle partite della Salernitana: lo Stadio Littorio (attuale Stadio Vestuti), il giorno 2 gennaio 1931¹

¹ Fonte: salernogranata.it: *"La Salernitana degli anni del dopo guerra"*.

Nel campionato 1937/1938 venne promossa in serie B ed in quello disputato nel 1946/1947 conquistò un posto in serie A, seppure per una sola stagione calcistica.

Nei successivi 40 anni militò sempre nelle serie inferiori ed il decennio degli anni '70 fu caratterizzato da importanti problemi economici e vari cambi di proprietà.

Il 18 luglio 1977 la società assunse la denominazione di Salernitana Sport s.p.a., divenendo una società di capitale.

Nel 1993 il club, rilevato poco prima da Pasquale Casillo, fu acquistato da Aniello Aliberti, imprenditore di San Giuseppe Vesuviano, che riuscì in pochi anni a traghettare la squadra dalla serie C alla serie A: nel campionato 1997/1998 finalmente raggiunse la promozione con cinque giornate di anticipo. La gioia durò poco perché l'anno successivo tornò nella categoria cadetta dove permase fino alla stagione 2005-2006. In quell'anno, purtroppo, a causa di discutibili inadempienze economiche, il club venne estromesso - non senza polemiche - dai campionati professionistici e successivamente venne dichiarato fallito.

“Nel mentre la Salernitana Sport continuava la sua battaglia legale per cercare di restare in piedi e trovare l'iscrizione in serie B, dal Comune partì un fax di adesione al Lodo Petrucci, così, l'11 agosto 2005 a Pontecagnano nacque la Salernitana Calcio 1919, presieduta dall'imprenditore Antonio Lombardi”².

Finiva, così, la storia della Salernitana Sport s.p.a. che lasciava il posto ad una neo società che, a distanza di pochi anni, subirà come vedremo, le stesse sorti.

² Fonte: “*La Salernitana prima dei 100 anni*” del giornalista Alfonso Pierro, pag. 148.

La storia della Salernitana può essere riassunta come segue:

Partecipazione ai campionati.

| Categoria | Partecipazioni | esordio | Ultima Stagione | Totale |
|-----------------------------|----------------|-----------|-----------------|--------|
| Divisione nazionale Serie A | 5 | 1947-1948 | 2023-2024 | 5 |
| Serie B | 32 | 1938-1939 | 2024-2025 | 32 |
| Seconda Divisione | 1 | 1927-1928 | | |
| Prima Divisione | 7 | 1928-1929 | 1934-1935 | |
| Serie C | 29 | 1935-1936 | 2025-2026 | 58 |
| Serie C1 | 18 | 1978-1979 | 2007-2008 | |
| Lega Pro Prima Divisione | 2 | 2010-2011 | 2013-2014 | |
| Lega Pro | 1 | 2014-2015 | 2013-2014 | |
| Lega Pro Seconda Divisione | 1 | 2012-2013 | | 1 |
| Serie D | 1 | 2011-2012 | | 1 |

1.2 Dal fallimento alla rinascita: accesso alla Serie A e permanenza nella categoria

L'imprenditore Lombardi si avvale, come anticipato, del Lodo Petrucci. Si trattava di una procedura approvata, il 14 maggio 2004, dal Consiglio federale della FIGC che consentiva, in caso di esclusione da un campionato professionistico, che la squadra fosse ripescata in una categoria inferiore³.

La storia della Salernitana ricominciò, così, dal campionato di Serie C1, sotto il nome di Salernitana Calcio 1919 s.p.a., senza segni distintivi e, quindi, senza colori e marchi appartenenti al precedente e fallito club.

Dopo una breve permanenza in serie B⁴, nella stagione 2009-2010 retrocesse nuovamente in Lega Pro Prima Divisione, nonostante l'impegno profuso dal Presidente Lombardi che era, intanto,

³ fonte: <https://www.diritto.it/abrogazione-del-lodo-petrucci/> Prof. Pierluigi Vigo "l'abrogazione del lodo Petrucci"

⁴ conquistata nella stagione 2007-2008.

riuscito anche ad acquisire tutti i beni immateriali della fallita Salernitana Sport s.p.a.,⁵ compreso il marchio “il cavalluccio marino” simbolo storico della squadra di calcio e della città di Salerno⁶.

L’emozione di tornare in possesso del simbolo storico del club, ricucito sulle maglie dei giocatori della Salernitana, la troviamo nelle parole dell’imprenditore Antonio Lombardi: *“riavere tra le mani quel simbolo è come ritrovare una parte della nostra identità. Vederlo ricucito sulle maglie dei calciatori significa non solo onorare la storia della Salernitana, ma riaffermare con orgoglio il legame profondo che unisce la squadra alla città e ai suoi tifosi. È un’emozione autentica, che tocca il cuore di chi ha sempre creduto in questi colori”*.

Nella stagione successiva la società già in difficoltà economica si ritrovò un monte ingaggi non certo sostenibile e questo avrebbe potuto compromettere, addirittura, l’iscrizione al campionato che invece fu effettuata perché si predispose un piano di rientro e si ottenne una dilazione dall’erario.⁷

Nel luglio del 2010, Lombardi annunciò le sue dimissioni da Presidente del club (pur restandone proprietario) lasciando la gestione ad Antonio Loschiavo e Nicola Salerno⁸.

Quali motivazioni hanno spinto l’imprenditore Lombardi ad investire i propri capitali in una società di calcio professionistico che, come è noto, appare un investimento anti-economico?

L’ex Presidente racconta: *“La Salernitana fu una delle prime società sportive a presentare una proposta di project financing per la realizzazione di uno stadio. La mia motivazione era chiara: dare alla città una struttura moderna e funzionale, capace di vivere 365 giorni all’anno, non solo durante le partite. Un progetto ambizioso che guardava al futuro, ben oltre i confini del calcio”*.

⁵ nacque una controversia giudiziaria relativa alla utilizzazione del marchio da parte della società Salernitana Calcio 1919 di cui si parlerà nel capitolo n. 4.

⁶ Fonte:” <https://salernitana.it/società/storia>: “storia – U.S. Salernitana 1919 “Arriva, quindi, la prima apparizione della squadra in serie A, nel 1947/48, durante la quale il maestro Gabriele D’Alma dona il simbolo alla Salernitana: un cavalluccio marino dorato che serra nella sua coda un pallone da calcio, il tutto racchiuso in uno scudo granata. L’ispirazione arriva osservando un ippocampo che, imprigionato nella rete di un pescatore, continuava a dimenarsi indomito. D’Alma si convince che quel piccolo animaletto fosse il soggetto più adatto a rappresentare il carattere fiero della piccola squadra granata impegnata contro le grandi del calcio italiano”.

⁷ Fonte: “La Salernitana prima dei 100 anni” del giornalista Alfonso Pierro.

⁸ Fonte: www.Salernitanastory.it.

Neanche la stagione seguente regalò la promozione in serie B alla Salernitana ed il successivo 7 novembre 2011 la società venne dichiarata fallita a seguito della mancata rateizzazione dei debiti verso l'erario.⁹

Il tempo ha dato ragione all'ex presidente che in tutte le sedi giudiziarie in cui è stato chiamato a difendersi è stata esclusa ogni responsabilità in ordine sia alle controversie civili che penali¹⁰¹¹.

Sull'argomento Antonio Lombardi afferma:

"Ho sempre creduto nella giustizia e agito con assoluta correttezza e lealtà, nel pieno rispetto della legge e delle istituzioni. Ogni mia scelta è stata guidata dal senso di responsabilità e dall'impegno verso la collettività. Chi opera in trasparenza non ha nulla da temere: il tempo, prima o poi, restituisce verità e dignità".

Per comprendere le ragioni per le quali in pochi anni vi sono stati due fallimenti nonostante gli ingenti investimenti effettuati dalle proprietà, lo scrivente ha ritenuto utile approfondire lo studio.

Dall'analisi del report¹² elaborato nel 2011 dalla società di revisione PriceWaterhouseCoopers commissionato dalla FIGC avente ad oggetto lo studio dei bilanci di esercizio delle società di calcio partecipanti ai campionati di serie A, serie B e Lega Pro è emerso che il risultato conseguito nella stagione di riferimento (promozione o retrocessione) ha una notevole rilevanza ai fini del bilancio di una società di calcio.

Dall'indagine condotta dalla società di revisione richiamata risulta che la stagione 2009-2010 è stata per moltissime società di calcio molto negativa essendo emersa una crescita dei debiti commerciali e finanziari di un'altissima percentuale di società calcistiche.

⁹ Fonte: *"La Salernitana prima dei 100 anni"* del giornalista Alfonso Pierro: "Lo scotto degli ultimi anni hanno cancellato tutti i bei ricordi di un presidente che, in fin dei conti ha lasciato parte del suo cuore sul terreno di gioco dell'Arechi e una buona fetta del suo patrimonio familiare nelle tasche di chi ha avuto modo di poter passare dal suo libro paga"

¹⁰Fonte: <https://www.dentrosalerno.it/2023/01/19/salerno-antonio-lombardi-salernitana-calcio-sentenza-tribunale-nessun-danno-patrimoniale-e-responsabilita/>.

¹¹ Recentemente (in data 3.3.2025) è stato assolto dal Tribunale di Salerno dal reato di bancarotta fraudolenta perché il fatto non sussiste e per non aver commesso il fatto dopo un lunghissimo ed estenuante iter giudiziario.

¹² Fonte: <https://www.arel.it/news/report-calcio/report-calcio-2011-2> AREL (Istituto di ricerca)

Su 132 società partecipanti ai quattro campionati professionistici nella stagione sportiva analizzata, la società di revisione ha analizzato 106 bilanci (l'80%) e solo 15 società presentano un risultato netto positivo al termine della stagione sportiva di riferimento¹³.

In particolare, per quel che ci riguarda, su 90 società partecipanti al campionato Lega Pro Prima Divisione e Seconda Divisione, sono stati esaminati 66 bilanci (pari al 73%) di cui solo 6 presentano un risultato netto positivo¹⁴.

La Salernitana Calcio 1919 S.p.A. si colloca pienamente in questo quadro di fragilità: nel 2010 entra in una fase di crisi finanziaria che trova riscontro nei conti chiusi al 30 giugno 2010 e che sfocerà, nell'esercizio successivo, nel fallimento della società. Per comprendere natura e cause di tale crisi, analizziamo i prospetti di bilancio. Di seguito si riporta lo Stato patrimoniale:

Stato patrimoniale

| Bilancio non consolidato | 30/06/2010 |
|---|------------|
| | EUR |
| Attivo | |
| A. CREDITI VERSO SOCI | 750 |
| Quota di capitale richiamata | n.d. |
| B. TOTALE IMMOBILIZZAZIONI sep.ind. Di quelle conc. In loc. Finanz. | 634.817 |
| B.I. TOTALE IMMOB. IMMATERIALI | 559.096 |
| B.I.1. Costi impianto e ampl. | 0 |
| B.I.2. Costi ricerca e pubb. | 302.300 |
| B.I.3. Diritti brevetto ind. | 0 |
| B.I.4. Concessioni, licenze | 3.540 |
| B.I.5. Avviamento/Differenza di consolidamento | 0 |
| di cui: Avviamento | n.d. |
| B.I.6. Imm. in corso | 0 |
| B.I.7. Altre immobiliz. Immateriali | 253.256 |
| Fondo amm.to Immob. Immateriali | n.d. |
| B.II. TOTALE IMMOB. MATERIALI | 65.471 |
| di cui: Beni materiali concessi in locazione finanziaria | n.d. |
| B.II.1. Terreni e fabbricati | 0 |
| B.II.2. Impianti | 10.585 |
| B.II.3. Attrez. Industriali | 11.231 |
| B.II.4. Altri beni | 43.655 |
| B.II.5. Imm. in corso/acconti | 0 |

¹³ Fonte:); <https://www.arel.it/news/report-calcio/report-calcio-2011-2> pag. 42. AREL (Istituto di ricerca)

¹⁴ Fonte: <https://www.arel.it/news/report-calcio/report-calcio-2011-2> pag. 43 AREL (Istituto di ricerca)

| | |
|--|------------------|
| Fondo amm.to Immob. Materiali | n.d. |
| B.III. TOTALE IMMOB. FINANZIARIE | 10.250 |
| di cui: esigibili entro l'esercizio successivo | n.d. |
| B.III.1. TOT Partecipazioni | 10.250 |
| B.III.1.a. Imprese controllate | 0 |
| B.III.1.b. Imprese collegate | 0 |
| B.III.1.c. Imprese controllanti | 0 |
| B.III.1.d. In imprese sottoposte al controllo delle controllanti | n.d. |
| B.III.1.d.bis Altre imprese | 10.250 |
| B.III.2. TOT CREDITI Imm. Fin. | 0 |
| B.III.2.a. Cred. vs Controllate entro | 0 |
| B.III.2.a. Cred. vs Controllate oltre | 0 |
| B.III.2.b. Cred. vs Collegate entro | 0 |
| B.III.2.b. Cred. vs Collegate oltre | 0 |
| B.III.2.c. Cred. vs Controllanti entro | 0 |
| B.III.2.c. Cred. vs Controllanti oltre | 0 |
| B.III.2.d. Cred. vs imprese sottoposte al controllo delle controllanti entro | n.d. |
| B.III.2.d Cred. vs imprese sottoposte al controllo delle controllanti oltre | n.d. |
| B.III.2.d.bis Cred. vs Altri entro | 0 |
| B.III.2.d.bis. Cred. vs Altri oltre | 0 |
| B.III. CREDITI FIN. A BREVE | 0 |
| B.III. CREDITI FIN. A OLTRE | 0 |
| B.III.3. Altri titoli | 0 |
| B.III.3.bis. Azioni proprie | 0 |
| B.III.4. Strumenti finanziari derivati attivi | n.d. |
| Azioni proprie DI CUI: Val nominale | n.d. |
| C. ATTIVO CIRCOLANTE | 4.629.069 |
| C.I. TOTALE RIMANENZE | 0 |
| C.I.1. Materie prime | 0 |
| C.I.2. Prodotti semilav./in corso | 0 |
| C.I.3. Lavori in corso | 0 |
| C.I.4. Prodotti finiti | 0 |
| C.I.5. Acconti | 0 |
| Immobilizzazioni materiali destinate alla vendita | n.d. |
| C.II. TOTALE CREDITI | 4.625.888 |
| <i>C.II.1. Cred. vs Clienti entro</i> | <i>2.937.066</i> |
| <i>C.II.1. Cred. vs Clienti oltre</i> | <i>0</i> |
| <i>C.II.2. Cred. vs Controllate entro</i> | <i>0</i> |
| <i>C.II.2. Cred. vs Controllate oltre</i> | <i>0</i> |
| <i>C.II.3. Cred. vs Collegate entro</i> | <i>0</i> |
| <i>C.II.3. Cred. vs Collegate oltre</i> | <i>0</i> |
| <i>C.II.4. Cred. vs Controllanti entro</i> | <i>0</i> |
| <i>C.II.4. Cred. vs Controllanti oltre</i> | <i>0</i> |
| <i>C.II.5. Cred. vs imprese sottoposte al controllo delle controllanti entro</i> | <i>n.d.</i> |

| | |
|---|------------------|
| <i>C.II.5. Cred. vs imprese sottoposte al controllo delle controllanti oltre</i> | <i>n.d.</i> |
| <i>C.II.5.bis. Cred. tributari entro</i> | <i>2.432</i> |
| <i>C.II.5.bis. Cred. tributari oltre</i> | <i>0</i> |
| <i>C.II.5.ter. Cred. per imposte anticipate entro</i> | <i>1.937</i> |
| <i>C.II.5.ter. Cred. per imposte anticipate oltre</i> | <i>0</i> |
| <i>C.II.5.quater. Cred. verso altri entro</i> | <i>499.853</i> |
| <i>C.II.5.quater. Cred. verso altri oltre</i> | <i>1.184.600</i> |
| <i>C.II. Crediti a breve</i> | <i>3.441.288</i> |
| <i>Crediti per imposte anticipate</i> | <i>n.d.</i> |
| <i>C.II. Crediti a oltre</i> | <i>1.184.600</i> |
| C.III. TOTALE ATTIVITA' FINANZIARIE | 0 |
| <i>C.III.1. Partec.ni in Controllate</i> | <i>0</i> |
| <i>C.III.2. Partec.ni in Collegate</i> | <i>0</i> |
| <i>C.III.3. Partec.ni in Controllanti</i> | <i>0</i> |
| <i>C.III.3.bis. Partec.ni in imprese sottoposte al controllo delle controllanti</i> | <i>n.d.</i> |
| <i>C.III.4. Altre Partec.ni</i> | <i>0</i> |
| <i>C.III.4.bis. Azioni proprie</i> | <i>0</i> |
| <i>Azioni proprie DI CUI: Val nominale</i> | <i>n.d.</i> |
| <i>C.III.5. Strumenti finanziari derivati attivi</i> | <i>n.d.</i> |
| <i>C.III.6. Altri titoli</i> | <i>0</i> |
| <i>C.III.7. Attività finanziarie per la gestione accentrata della tesoreria</i> | <i>n.d.</i> |
| C.IV. TOT. DISPON. LIQUIDE | 3.181 |
| <i>C.IV.1. Depositi bancari</i> | <i>2.227</i> |
| <i>C.IV.2. Assegni</i> | <i>250</i> |
| <i>C.IV.3. Denaro in cassa</i> | <i>704</i> |
| D. RATEI E RISCONTI | 65.813 |
| <i>Disaggio su prestiti</i> | <i>0</i> |
| TOTALE ATTIVO | 5.330.449 |

Passivo

Patrimonio netto

| | |
|---|------------------|
| A. TOTALE PATRIMONIO NETTO | 503.261 |
| A.I. Capitale sociale | 1.000.000 |
| <i>di cui: Versamenti soci in c/capitale</i> | <i>n.d.</i> |
| <i>di cui: Versamenti in c/futuro aumento di capitale</i> | <i>n.d.</i> |
| <i>di cui: Versamenti in c/capitale</i> | <i>n.d.</i> |
| <i>di cui: Versamenti a copertura perdite</i> | <i>n.d.</i> |
| A.II. Riserva da sovrapprezzo | 0 |
| A.III. Riserva di rivalutazione | 0 |
| A.IV. Riserva legale | 0 |
| A.V. Riserva statutaria | 0 |

| | |
|---|------------|
| Riserva azioni proprie | 0 |
| A.VI. Altre riserve | 1.751.711 |
| Riserva da cons. del Gruppo | n.d. |
| A.VII. Riserva per operazioni di copertura dei flussi finanziari attesi | n.d. |
| A.VIII. Utile/perdita a nuovo | 0 |
| A.IX. Utile/perdita di esercizio | -2.248.450 |
| Acconto dividendi | n.d. |
| Copertura parziale perdita di esercizio | n.d. |
| A.X. Riserva negativa per azioni proprie in portafoglio (+/-) | n.d. |
| TOTALE PATRIMONIO DEL GRUPPO | n.d. |
| Capitale e riserve di pertinenza di TERZI | n.d. |
| di cui: per imposte differite | n.d. |
| Utile/perdita di es. di pertinenza di TERZI | n.d. |
| TOTALE PATRIMONIO DI TERZI | n.d. |
| | |
| B. TOTALE FONDI RISCHI | 104.505 |
| B.1. Fondo di Quiescenza | 0 |
| B.2. Fondo Imposte anche differite | 0 |
| B.3. Strumenti finanziari derivati passivi | n.d. |
| B.4. Altri Fondi | 104.505 |
| di cui: fondo di consolidamento | n.d. |
| | |
| C. TRATTAMENTO DI FINE RAPPORTO | 8.376 |
| | |
| Debiti | |
| | |
| D. TOTALE DEBITI | 4.714.307 |
| D.1. Obblig.ni entro | 0 |
| D.1. Obblig.ni oltre | 0 |
| D.2. Obblig.ni convert. entro | 0 |
| D.2. Obblig.ni convert. oltre. | 0 |
| D.3. Soci per Finanziamenti entro | 0 |
| D.3. Soci per Finanziamenti oltre | 0 |
| D.4. Banche entro l'esercizio | 1.012.298 |
| D.4. Banche oltre l'esercizio | 0 |
| D.5. Altri finanziatori entro | 0 |
| D.5. Altri finanziatori oltre | 0 |
| D.6. Acconti entro | 0 |
| D.6. Acconti oltre | 0 |
| D.7. Fornitori entro | 57.490 |
| D.7. Fornitori oltre | 0 |
| D.8. Titoli di credito entro | 0 |
| D.8. Titoli di credito oltre | 0 |
| D.9. Imprese Controllate entro | 0 |
| D.9. Imprese Controllate oltre | 0 |
| D.10. Imprese Collegate entro | 0 |
| D.10. Imprese Collegate oltre | 0 |
| D.11. Controllanti entro | 0 |

| | |
|--|-----------|
| D.11. Controllanti oltre | 0 |
| D.11.bis. Debiti VS imprese sottoposte al controllo delle controllanti entro | n.d. |
| D.11.bis. Debiti VS imprese sottoposte al controllo delle controllanti oltre | n.d. |
| D.12. Debiti Tributari entro | 1.406.217 |
| D.12. Debiti Tributari oltre | 491.922 |
| D.13. Istituti previdenza entro | 112.904 |
| D.13. Istituti previdenza oltre | 881.357 |
| D.14. Altri Debiti entro | 752.119 |
| D.14. Altri Debiti oltre | 0 |
| D. DEBITI A BREVE | 3.341.028 |
| D. DEBITI A OLTRE | 1.373.279 |
| Total debiti entro l'esercizio | 3.341.028 |
| Total debiti oltre l'esercizio | 1.373.279 |
| E. RATEI E RISCOINTI | 0 |
| Aggio sui prestiti | n.d. |
| TOTALE PASSIVO | 5.330.449 |
| TOTALE CONTI D'ORDINE | 0 |
| Garanzie prestate | n.d. |

Sul piano economico il valore della produzione (7,19 milioni) è strutturalmente insufficiente a coprire i costi operativi (10,38 milioni): il disavanzo industriale è di 3,18 milioni. Il profilo dei ricavi è fragile: le vendite e prestazioni valgono solo 1,20 milioni, mentre la voce "altri ricavi" (5,99 milioni) colma temporaneamente il gap ma non risolve l'asimmetria di fondo. Sul lato dei costi, il personale assorbe 6,11 milioni (livello non coerente con la base ricavi) a cui si sommano servizi per 1,43 milioni e oneri diversi di gestione per 1,98 milioni; ammortamenti e svalutazioni sono modesti (0,12 milioni) e gli oneri finanziari contenuti (0,15 milioni). La presenza di proventi straordinari per 1,03 milioni attenua solo in parte la perdita ante imposte, che resta pari a 2,21 milioni, chiudendosi a bilancio con una perdita netta di 2,25 milioni. Lo stato patrimoniale riflette la medesima criticità: l'attivo è leggero (5,33 milioni) e quasi interamente composto da crediti (4,63 milioni), mentre la liquidità è pressoché nulla (3 mila euro). Il patrimonio netto scende a 0,50 milioni, dopo aver assorbito la perdita d'esercizio, erodendo le riserve. Sul versante dei debiti spiccano le esposizioni verso banche a breve (1,01 milioni) e, soprattutto, i debiti verso Erario e previdenza, che complessivamente superano 2,9 milioni, con prevalenza di scadenze entro l'esercizio: la struttura delle passività è quindi sbilanciata sul breve (3,34 milioni su 4,71 complessivi), a fronte di una cassa inesistente e di crediti la cui esigibilità effettiva non è garantita.

Il 2010 restituisce l'immagine di un club caratterizzato da perdite operative ricorrenti, forte dipendenza da componenti straordinarie, patrimonializzazione molto bassa e tensione di liquidità alimentata da rilevanti esposizioni fiscali e previdenziali: un insieme di fattori che ha determinato l'insolvenza e condotto al fallimento nella stagione successiva.

Si può tranquillamente, dunque, affermare che le attività o passività di una società di calcio, a differenza delle società che operano in settori diversi, non dipendono solo dalle scelte della proprietà e/o dell'amministratore, dagli investimenti effettuati e dalle strategie aziendali attuate ma anche e soprattutto dai risultati raggiunti in campo dai giocatori, dall'allenatore e dalle scelte strategiche del direttore sportivo.

Va altresì considerato che in quegli anni, a causa della imponente crisi economica-finanziaria che ha coinvolto il calcio professionistico, decine di società di calcio, anche più importanti della Salernitana, sono fallite malgrado gli enormi investimenti delle proprietà.

Si pensi che dal 2000 al 2021 le squadre che hanno dichiarato fallimento sono state 183, una media di circa 9 squadre per anno¹⁵.

Ed è proprio durante il primo ventennio degli anni 2000 - come sinteticamente ricostruito - che la squadra di calcio della città di Salerno è fallita due volte.

Dopo il fallimento della Salernitana calcio 1919 s.p.a. la squadra veniva affidata al primo cittadino per ripartire con un progetto serio. Il Sindaco di Salerno prese in mano la situazione e richiamò a sé imprenditori interessati a fare calcio in città. Alla fine non accettò nessuna delle molte proposte giunte sulla sua scrivania e preferì affidare le redini del calcio salernitano al dott. Claudio Lotito che, insieme al dott. Marco Mezzaroma, aveva presentato un progetto che l'allora sindaco ritenne interessante.¹⁶

“Ancora una volta la Salernitana è stata costretta a ripartire da zero con una nuova società ma questa volta da un campionato dilettantistico¹⁷” con il nome di Salerno Calcio.

¹⁵ Fonte: <https://gianlucazanfi.wordpress.com/2021/08/04/societa-calcio-fallite-2000-oggi/>

¹⁶ Fonte: “*La Salernitana prima dei 100 anni*” del giornalista Alfonso Pierro pag. 69.

¹⁷ Fonte: www.salernitanastory.it/campionato.php/161/D/2011-12 : “Le norme prevedono che sia il sindaco della città a dover scegliere a chi affidare il difficile compito di riportare Salerno nel più breve tempo possibile nel calcio che conta. Viene presentato un vero e proprio bando pubblico al quale rispondono sette cordate, la scelta del primo cittadino,

I nuovi proprietari acquisivano, successivamente, tutti i segni distintivi ed i beni immateriali dalla precedente società rientrando in possesso del logo e del marchio.¹⁸

In pochi anni la squadra tornava in serie B e nella stagione 2020-2021 otteneva la promozione in serie A.

Si poneva a questo punto un problema di non poco conto: Claudio Lotito era comproprietario di due società militanti nella stessa categoria la Lazio e la Salernitana. L'art. 16 bis N.O.I.F¹⁹ non consente, come si dirà di seguito, che si abbiano delle partecipazioni in più società nella medesima serie.

Pertanto, nel rispetto della normativa vigente, Claudio Lotito entro il 31 dicembre 2021 doveva cedere obbligatoriamente la società ad un altro soggetto. Durante la prima parte del campionato, in attesa di ricercare un nuovo proprietario, la Salernitana veniva gestita da un Trust²⁰ per poi essere acquisita dall'imprenditore Danilo Iervolino che diveniva il nuovo Presidente della U.S. Salernitana 1919.

Dopo tre anni di permanenza in Serie A, nonostante l'impiego di ingenti investimenti, la squadra retrocedeva prima in B²¹ e poi nel 2025 in serie C dopo aver giocato i play out con la ripescata Sampdoria.

appoggiata e indirizzata anche dal volere della tifoseria ricade sulla Morgenstern Srl dietro la quale ci sono Marco Mezzaroma e Claudio Lotito già presidente della Lazio”.

¹⁸Fonte: www.lalaziosiamonoi.it/lazio-cultura-societa/lotito-e-mezzaroma-acquistano-il-titolo-e-il-logo-del-cavaluccio-rinasce-la-salernitana-26842.

¹⁹ Le norme organizzative interne federali (NOIF) della FIGC sono l'insieme delle normative alla base dell'organizzazione della FIGC e delle società di calcio che partecipano ai campionati previsti dalle varie Leghe che la compongono.

²⁰ Argomento che sarà approfondito al capitolo 3.

²¹ Al termine della stagione calcistica Danilo Iervolino, in data 16 agosto 2024, rassegnava le proprie dimissioni dalla carica di presidente della Salernitana e, al suo posto, veniva nominato Roberto Busso.

1.3 Struttura organizzativa e modello di gestione sportiva attuale

Il presente paragrafo esplora, attraverso la voce degli intervistati, la struttura organizzativa e il modello di gestione della U.S. Salernitana1919, con particolare attenzione ai ruoli chiave, alle linee di reporting e alle pratiche decisionali.

Certamente è fondamentale, affinché l'organizzazione sia efficiente, che le suddivisioni in aree funzionali (sport, tecnico, medico, marketing e amministrazione) siano ben definite in modo da favorire la coordinazione tra stakeholder interni ed esterni.

Le scelte di governance hanno un impatto significativo su diverse dimensioni delle aziende sportive: prestazioni, stabilità finanziaria e sviluppo del talento.

Una governance forte definisce obiettivi chiari, accountability e misurazione delle performance, un'amministrazione competente e trasparente può allocare risorse, valutare i talenti e sostenere pratiche di allenamento, scouting e sviluppo in modo allineato agli obiettivi sportivi. Una governance efficace implica controllo dei rischi, trasparenza, gestione del debito e conformità normativa al fine di garantire stabilità finanziaria e decisioni strategiche prudenti, audit e politiche di remunerazione che possono prevenire crisi finanziarie e assicurare risorse sostenibili per investimenti a lungo termine.

Così come politiche orientate al talento includono programmi di formazione, succession planning, equity e incentivi legati al rendimento, nonché una cultura inclusiva. Queste pratiche attirano e trattengono i migliori talenti, dai giocatori al personale tecnico, migliorando la capacità innovativa e competitiva dell'organizzazione.

Certamente una solida organizzazione dell'area sportiva- organizzativa rappresenta la base per un'efficace politica di governance, capace di coniugare efficienza gestionale e qualità dei risultati. All'interno dell'area sportiva assume un ruolo di primaria importanza il team manager che ha il compito di organizzare e coordinare atleti, dirigenti e staf tecnico.

Durante la gestione del presidente Antonio Lombardi assunse tale incarico Salvatore Avallone, ex giocatore e grande tifoso della Salernitana. All'epoca il rapporto lavorativo finì dopo solo due anni ma nel 2014 ha acquisito lo stesso incarico che ha ricoperto fino al luglio 2025.

Salvatore Avallone ha raccontato la sua esperienza che si riporta per offrire una prospettiva diretta del ruolo rivestito e del percorso intrapreso:

- nel suo lavoro quotidiano da Team Manager, di cosa si occupa concretamente? In che modo l'esperienza con il presidente Antonio Lombardi l'ha formata, e qual è stato il percorso che l'ha portata a diventare Team Manager della Salernitana?
- S.A.: *“Il Team Manager è una figura fondamentale, collante tra società, direzione sportiva, staff tecnico e calciatori. Quale Team Manager curo la pianificazione e la logistica, organizzo i ritiri, scelgo le sedi, controllo i campi da gioco, la qualità delle strutture alberghiere, verifico se in campo ci sia tutta l'attrezzatura, organizzo le trasferte e le amichevoli. Il match day richiede operatività e compliance: stesura della distinta, definizione di formazione, panchina e panchina aggiuntiva, rapporti con la terna arbitrale; e poi il coordinamento con i magazzinieri. Ogni giorno preparo un programma dettagliato e lo condivido con giocatori, staff tecnico e magazzinieri. Le differenze di categoria pesano molto sull'organizzazione: in Serie A il budget consente standard elevati; in Serie B il livello scende leggermente; in Serie C/Lega Pro i vincoli possono essere significativi. La differenza tra organizzare un ritiro di A e uno di C è enorme: nelle categorie inferiori bisogna essere creativi per tenere alti gli standard entro il budget. Il team manager deve mediare ambizioni tecniche e sostenibilità economica, senza abbassare l'asticella della professionalità.*
Il mio percorso nasce dal campo: ho smesso di giocare alla Juve Stabia a 37 anni e, grazie all'opportunità offerta dal direttore, sono entrato nella dirigenza della Salernitana come team manager con il presidente Antonio Lombardi. È stata un'esperienza formativa: passare da calciatore a gestire logistica e procedure significa anche imparare dagli errori all'inizio. Ho avuto la fortuna di essere formato da Fabiani insieme a Lombardi²²”.
- Com'è organizzata oggi l'area sportiva della Salernitana (chi decide cosa, come si lavora con staff e settore giovanile)? Se può riferire quali differenze vede rispetto alle gestioni dei precedenti presidenti Antonio Lombardi e Claudio Lotito?
- S.A.: *“Oggi l'area sportiva è organizzata con ruoli e responsabilità molto chiari. Il Team Manager - come ho spiegato - presidia organizzazione e logistica, sempre sotto le direttive del Direttore Sportivo. Il DS, spesso con funzioni anche di Direttore Generale, è il punto di riferimento per gli acquisti (materiali, attrezzature): ogni richiesta passa da lui per la firma e quindi all'amministrazione, che verifica budget, preventivi e coerenza di bilancio. La*

²² Come sarà illustrato nel prosieguo del lavoro, l'intervistato ha accompagnato la Salernitana nel percorso di risalita dalla Serie C fino alla Serie A, vivendo negli ultimi tre anni anche la repentina retrocessione dalla massima serie alla Lega Pro.

regola è semplice: valorizzare ciò che si possiede e programmare gli investimenti, evitando il ricambio inutile anno su anno. È un lavoro di processo: flussi chiari, responsabilità tracciabili, comunicazioni rapide. Guardando alle gestioni precedenti (Claudio Lotito e Antonio Lombardi), la differenza — sul piano strettamente organizzativo—è stata meno marcata di quanto si possa pensare perché c'è stata una continuità operativa legata alla figura di Angelo Fabiani e con l'avvento della nuova proprietà l'organizzazione è ulteriormente migliorata.

Il settore giovanile rappresenta un nodo nevralgico. A Salerno è stato storicamente complesso strutturarli con continuità, ma l'obiettivo è chiaro: dare un indirizzo professionale dalla Scuola Calcio alla Primavera, con tecnici formati e percorsi coerenti. Servono investimenti e soprattutto scouting: bisogna girare i campi, osservare dal vivo, arrivare prima delle grandi squadre. Il confronto competitivo è impari quando su un ragazzo si muovono club con una maggiore capacità patrimoniale. Per questo motivo cito spesso i modelli Atalanta ed Empoli: reti di osservatori capillari, riferimento in molte città e, soprattutto, spazio reale all'esordio. In quei contesti un giovane trova più facilmente minuti in prima squadra; è più difficile che accada con Juventus, Milan o Inter, dove la pressione del risultato restringe le opportunità. La produzione di calciatori non è un tema accessorio: è centrale per l'equilibrio tecnico ed economico di un club.”

Certamente la lunga permanenza nel club del team manager Salvatore Avallone ha rappresentato un elemento determinante per l'incremento dell'efficienza organizzativa all'interno dell'area di competenza e la sua esperienza ha consentito di consolidare procedure operative e gestionali, garantendo, nel tempo, stabilità. La professionalità del team manager favorisce l'interazione tra la sfera tecnico-sportiva e quella gestionale; infatti una governance ben strutturata dell'area sportiva crea allineamento tra obiettivi sportivi e risorse aziendali, riduce i rischi e facilita la crescita di giocatori ma non è l'unica area da considerare.

Infatti, nonostante l'importanza dell'area sportiva, affinché un club abbia una governance funzionale è necessario che anche gli altri ambiti quali quello finanziario, relazionale, comunicativo e amministrativo siano ben strutturati ed organizzati.

Le strategie di governance attuate negli ultimi anni dalla U.S. Salernitana sono state pianificate nel corso del campionato 2022/2023 e le scelte assunte si sono rivelate particolarmente

significative e vantaggiose sotto l'aspetto patrimoniale durante la permanenza nella massima Serie.

In merito il dott. commercialista Antonio Sanges precisa:

- *“territorio, sport e tecnologia sono stati identificati come i tre “asset aziendali” che il club granata intendeva valorizzare nel breve periodo. In questa cornice sono state incluse iniziative quali la valorizzazione dei calciatori, la realizzazione della cittadella dello sport, l’instaurazione di rapporti con università e istituzioni accademiche, lo sviluppo del settore giovanile, l’impegno sociale, il rafforzamento del rapporto con i tifosi. Tali iniziative, illustrate dall’allora amministratore delegato Maurizio Milan durante un evento natalizio nell’anno 2022, hanno contribuito, nel periodo di permanenza in Serie A, a una maggiore valorizzazione del brand e a un incremento dei ricavi da sponsorizzazioni e merchandising.”*

Successivamente, nel gennaio 2024 il presidente della Salernitana Danilo Iervolino proponeva una nuova metodologia di governance. Le "cinque proposte aziendali" risultavano essere le seguenti : 1) sostenibilità finanziaria dei club (da attivare attraverso un preciso intervento regolatore), 2) stadi (il rilancio dell'azienda calcio dovrà essere organizzata con una robusta iniezione e realizzazione di infrastrutture), 3) fiscalità (credito d'imposta sugli investimenti dei club nel settore giovanile), 4) betting, 5) riforma dei campionati (riduzione delle retrocessioni e promozioni per stabilizzare gli investimenti societari)²³.

Come anticipato, la retrocessione in Serie B e l'anno seguente in Serie C, ha inevitabilmente rallentato l'avanzamento del programma pianificato. È auspicabile, però, che, mantenendo gli stessi standard strategici adottati negli anni passati e una governance corretta, nonché una gestione finanziaria ed operativa equilibrata, la squadra possa risalire in breve tempo in Serie A. Un approccio coerente e sostenibile, fondato su pianificazione a medio termine, controllo dei costi, valorizzazione del talento, investimenti mirati in infrastrutture e formazione, nonché una costante attenzione al rapporto con tifosi, stakeholders e comunità, potrebbe facilitare una crescita organica e la competitività necessaria per il recupero della massima categoria.

²³Fonte:https://www.corrieredellosport.it/news/calcio/2024/01/12120303664/la_crisi_del_calcio_e_la_terapia_iervolino noCorrieredelloSport.it “la crisi del calcio e la terapia Iervolino” di Alessandro Barbano 12 gennaio 2024.

Attualmente, a seguito dei risultati negativi, l'organigramma della società è stato modificato, restando però immutata la forma del governo societario della U.S. Salernitana s.r.l. che prevede un sistema tradizionale formato dal consiglio di amministrazione (composto dal presidente, amministratore delegato e da un consigliere) e dal collegio sindacale.

La dirigenza sportiva è guidata dal direttore sportivo, supportato da un team di professionisti dedicati alla gestione delle attività sportive (segretario generale, segretario agonistico, responsabile area arbitrale e addetto agli ufficiali di gara); l'organigramma del club prevede anche l'area di amministrazione di finanza e controllo, biglietteria, comunicazione, area marketing e commerciale, dello store, del settore giovanile e l'area della sicurezza.

Il capitale sociale sottoscritto e versato risulta essere pari ad euro 10 milioni con socio unico la IDI s.r.l.

CAPITOLO 2: IL SISTEMA DEL CALCIO PROFESSIONISTICO: ASPETTI NORMATIVI E GESTIONALI

2.1 Sistema regolatore: ruolo e funzione della FIGC e della UEFA

Il sistema calcistico professionistico europeo è regolato da una struttura multilivello, in cui coesistono organismi internazionali, continentali e nazionali. Due degli enti regolatori fondamentali sono la UEFA (Union of European Football Associations) e, in Italia, la FIGC (Federazione Italiana Giuoco Calcio).

La UEFA è l'organismo di governo del calcio europeo e agisce sotto il coordinamento della FIFA. Essa sovrintende alle competizioni internazionali tra club (come Champions League ed Europa League) e tra quelle nazionali, ma assume anche un ruolo normativo e regolatorio di primo piano. Stabilisce norme finanziarie, etiche, disciplinari e tecniche che ogni federazione nazionale deve recepire e rispettare. Tra le più rilevanti figura il Financial Fair Play (FFP) introdotto per garantire la sostenibilità economica dei club partecipanti alle competizioni europee²⁴.

Nel contesto italiano, il compito di tradurre e adattare le direttive UEFA spetta alla FIGC, la federazione nazionale riconosciuta ufficialmente dal CONI (Comitato Olimpico Nazionale Italiano) e dal CIO (Comitato Olimpico Internazionale). La FIGC disciplina il funzionamento dei campionati professionistici, definisce i criteri di ammissione, le norme statutarie delle società calcistiche e verifica il rispetto delle regole economico-finanziarie²⁵.

Inoltre, la FIGC esercita funzioni di controllo attraverso la Covisoc (Commissione di Vigilanza sulle Società di Calcio Professionistiche), organo interno incaricato della valutazione dei bilanci societari, del monitoraggio della gestione finanziaria dei club e dell'applicazione di sanzioni per inadempienze²⁶.

La FIGC è composta da diversi organi federali²⁷ ed a ognuno dei quali sono attribuiti ruoli specifici:

²⁴ Fonte: <https://documents.uefa.com/r/jYaMJ64bAHsJCOaiv6nxVQ/nYibGEPB0v7pAPdJ~kv43Q> "UEFA Club Licensing and Financial Sustainability Regulations, 2022 Edition, Art. 5,01".

²⁵ Fonte: "Statuto della FIGC", art. 1 e 2.

²⁶ Fonte: <https://www.figc.it/it/federazione/la-federazione/organi/organi-federali/figc.it> – sez. Organismi federali.

²⁷ Fonte: <https://www.figc.it/it/federazione/la-federazione/organi/organi-federali/figc.it> figc.it organi federali.

- l'assemblea che ha la funzione di adottare lo Statuto federale, di nominare (a vita) su proposta del Consiglio federale i Presidenti d'onore e i Membri d'onore della FIGC e di eleggere il Presidente federale e il Presidente del Collegio dei Revisori dei Conti.
- Il Presidente federale detiene la rappresentanza legale della FIGC, ha la responsabilità generale dell'area tecnico sportiva ed esercita le funzioni apicali di programmazione, indirizzo e controllo relative al perseguimento dei risultati agonistici a livello nazionale e internazionale. Adotta, sentiti i Vice Presidenti, i provvedimenti di ordine amministrativo, tecnico e sportivo non specificatamente devolute ad altri organi.
- I vice Presidenti a cui possono essere attribuite delle deleghe su specifici argomenti;
- il comitato di presidenza ha il compito di coadiuvare il Presidente nella preparazione degli atti di natura contabile e gestionale eccedente l'ordinaria amministrazione, di esaminare la predisposizione del bilancio preventivo e di approvare le misure economico-finanziarie per la tutela antinfortunistica degli atleti convocati nelle Nazionali.
- Il consiglio Federale è l'organo normativo, di indirizzo generale e di amministrazione della FIGC.
 - I principali atti normativi emanati dal Consiglio federale sono: le Norme Organizzative Interne Federali (N.O.I.F.), il Codice di Giustizia Sportiva e la disciplina antidoping, le norme di controllo delle società di calcio e il manuale delle Licenze Nazionali e UEFA. Le altre principali funzioni riguardano la nomina dei componenti delle Commissioni e degli Organi di Giustizia Sportiva, l'approvazione del bilancio preventivo e consuntivo, l'approvazione dei programmi nazionali ed internazionali, il coordinamento dell'attività agonistica demandata alle Leghe e l'approvazione delle delibere sull'ordinamento dei campionati. Il Consiglio federale, inoltre, esamina i ricorsi presentati dalle società per l'ammissione ai campionati di competenza, approva gli statuti e i regolamenti delle Leghe, dell'AIA e i regolamenti elettorali delle Componenti Tecniche.
- Il Segretario Generale ha la responsabilità della gestione istituzionale, amministrativa ed economica della Federazione. Predispose il bilancio consuntivo e di previsione, sovrintende e cura l'organizzazione degli uffici federali e del personale e attua le delibere del Presidente e del Consiglio federale.
- Il Collegio dei Revisori dei conti esercita il controllo sull'intera gestione economico finanziaria della FIGC e dei suoi organi.

Un altro organo importante all'interno del sistema regolatorio è la Lega Serie A²⁸ che, pur non avendo autonomia, gestisce l'organizzazione del campionato di massima divisione e coordina gli interessi economici collettivi dei club iscritti, inclusi diritti televisivi, sponsorizzazioni e rapporti con i media.²⁹

Il sistema regolatorio è dunque articolato in livelli gerarchici e interconnessi:

la UEFA detta le linee guida europee e vigila sulla loro applicazione transnazionale; la FIGC ne recepisce e integra i principi nel contesto italiano; la Lega Serie A e altri enti federati gestiscono le attività operative e promozionali nel rispetto delle direttive ricevute.

Questa struttura multilivello ha un impatto rilevante anche nei casi di multiproprietà, come quello che ha coinvolto la Salernitana calcio, poiché le norme UEFA vietano che due club con lo stesso proprietario partecipino alla stessa competizione europea, mentre la FIGC vieta che due società controllate da uno stesso soggetto partecipino alla medesima serie professionistica nazionale.³⁰

Il tema della multiproprietà sarà trattato più approfonditamente nel successivo paragrafo.

²⁸ Fonte: Statuto-regolamento Lega Nazionale professionisti serie A. "La Lega Nazionale Professionisti Serie A (sigla LNPA) è un'associazione privata non riconosciuta della quale fanno parte le società affiliate alla Federazione Italiana Giuoco Calcio che partecipano alla Serie A del campionato italiano di calcio. Fondata il 1^o luglio 2010, la Lega ha sede a Milano ed organizza, nel rispetto delle norme federali, la Serie A, la Coppa Italia, la Supercoppa italiana, il Campionato Primavera 1, la Coppa Italia Primavera e la Supercoppa Primavera oltre a promuovere gli interessi delle società ad essa affiliate.

²⁹ Fonte: https://www.figc.it/media/252987/tit3_noif_art_da47a70_-04-11-2024.pdf "Norme Organizzative Interne della FIGC", Titolo III "Norme Organizzative Interne della FIGC", Titolo III.

³⁰ Fonte: <https://www.figc.it/media/136941/249-applicazione-art-16-bis-noif.pdf>. "Norme Organizzative FIGC", art. 16

bis

2.2 Le regole della multiproprietà: quadro normativo nazionale ed europeo

Al fine di inquadrare l'argomento appare opportuno specificare cosa si intende per multiproprietà. La definizione di multiproprietà che si rinviene nei dizionari³¹ è: "particolare forma di comproprietà di un immobile, il cui godimento risulta in base al contratto d'acquisto ripartito fra i vari soggetti comproprietari in corrispondenza di differenti periodi (settimane, mesi, stagioni) dell'anno".

Il termine viene utilizzato anche per descrivere l'ipotesi di plurime partecipazioni nelle società calcistiche. Secondo alcuni³² il vocabolo "multiproprietà" non è corretto in quanto si dovrebbe disquisire piuttosto di "multiple partecipazioni societarie".

Al di là della terminologia impiegata, la tematica, in ambito calcistico, ha assunto una rilevanza considerevole e negli ultimi anni è divenuta di grande attualità.

Si è reso necessario, infatti, apportare delle modifiche alla normativa per disciplinare correttamente la materia e per evitare che vi fossero conflitti di interessi che potessero condizionare il corretto svolgimento delle competizioni sportive; ma nello stesso tempo è sorta l'esigenza di evitare che diverse società calcistiche scomparissero a causa della grave crisi economica che le ha travolto.

La disciplina sulla multiproprietà è prevista dallo Statuto della Federazione italiana gioco calcio e dalle norme organizzative interne della Federazione.

Preliminarmente si ritiene conveniente accennare al rapporto che intercorre tra le previsioni statutarie e quelle contenute nel "N.O.I.F."

Lo Statuto della Federazione è atto di indirizzo, si tratta, cioè, di una disciplina che definisce le linee guida, i criteri e le direttive a cui bisogna ispirarsi per applicare correttamente la normativa al caso concreto.

L'atto di indirizzo viene attuato seguendo le indicazioni previste da uno specifico regolamento³³.

³¹ Dizionario Oxford languages

³²Fonte:<https://rivistadirittosportivo.coni.it/it/rivista-di-diritto-sportivo/ultime-novit%C3%A0/evidenza/il-divieto-di-multiple-partecipazioni-societarie-alla-luce-dell%E2%80%99art-16-bis-n-o-i-f-di-ernesto-caggiano.html>
"rivistadirittosportivo.coni.it". "il divieto di multiple partecipazioni societarie alla luce dell'art. 16 bis N.O.I.F." di Ernesto Caggiano.

³³ Il rapporto tra statuto e regolamento è un rapporto di gerarchia delle fonti: lo statuto è un atto fondamentale e di rango superiore, mentre il regolamento è un atto di rango secondario e subordinato allo statuto. Peranto, in caso di contrasto, prevale la norma statutaria e la disposizione regolamentare in conflitto viene disapplicata. Lo statuto definisce i principi generali e l'organizzazione, mentre il regolamento dettaglia specifica le modalità operative, rimanendo sempre nel rispetto dello statuto stesso.

In ambito calcistico la disciplina regolamentatrice dello Statuto è contenuta, appunto, nel “N.O.I.F.”: si tratta di un regolamento dettagliato e specifico in cui sono previste le norme da applicare per rispettare le linee guida dello Statuto.

Vi è, quindi, uno stretto rapporto tra Statuto e “N.O.I.F.” in quanto queste ultime non possono contenere norme che si discostano o contrastano con i principi previsti dallo Statuto.

Nel corso del tempo si è assistito ad un’evoluzione di entrambe le normative resasi necessaria a causa della diffusione sempre più ampia del fenomeno della multiproprietà nel calcio nazionale ed internazionale.

E’ utile esaminare, quindi, le modifiche apportate allo Statuto nell’ultimo ventennio per quanto concerne la disciplina della multiproprietà e le conseguenti variazioni delle norme organizzative interne della federazione per poi analizzare il periodo storico in cui i titolari di compartecipazioni nella U.S. Salernitana 1919 si sono trovati nella condizione di dover cedere la proprietà ad un terzo.

In passato l’art. 6 dello Statuto prevedeva al comma 6: *“Le società e associazioni controllate direttamente o indirettamente dallo stesso soggetto non possono partecipare al medesimo campionato di divisione nazionale”*.

Pertanto era vietata la multiproprietà sia nelle categorie professionistiche che dilettantistiche sempre che si trattasse di partecipazioni in società interessate allo stesso campionato.

Anche all’art. 16 bis del N.O.I.F. veniva conseguentemente stabilito lo stesso divieto assoluto di partecipazione dirette e indirette a società nella sfera professionistica partecipanti allo stesso campionato.

Nel 2004 veniva apportata un’importante modifica alla previsione statutaria più restrittiva rispetto alla precedente, infatti si introduceva il divieto di partecipazioni o gestioni che determinava controlli diretti o indiretti in società della sfera professionistica e in società partecipanti al campionato organizzato dal Comitato Interregionale.

In particolare l’assemblea della FIGC del 4.10.2004 modificava l’art 6 comma 6 dello Statuto nei seguenti termini³⁴:

³⁴La Statuto F.I.G.C. è stato modificato dall’assemblea straordinaria il 4 ottobre 2004 e pubblicato sul C.U. F.I.G.C. del 3/11/2004 n. 130/A

“Non sono ammesse partecipazioni o gestioni che determinino controlli diretti o indiretti in società della sfera professionistica da parte del medesimo soggetto. Tale divieto vige anche per le società partecipanti al campionato organizzato dal Comitato Interregionale”.

Alla luce delle modifiche statutarie risultava necessario, conseguentemente, adeguare la disciplina del “NOIF” alla novella previsione.

Con delibera del 15.7.2005 il Consiglio Federale della FIGC³⁵, dunque, decideva di modificare in maniera consistente l’art. 16 delle norme organizzative prevedendo il divieto di controllo (non più solo di detenere semplici partecipazioni) di più società appartenenti al settore professionistico oppure partecipanti al campionato di Serie D e stabilendo severe sanzioni disciplinari in caso di violazione.

La previgente normativa contemplava quindi una chiusura rigida nei confronti della multiproprietà che si è andata ammorbidendo con le modifiche intervenute successivamente.

Infatti nel 2007 veniva apportata una ulteriore modifica all’art. 7 dello Statuto prevedendo la possibilità di avere più compartecipazioni in una società professionistica e in una dilettantistica, limitando il divieto solo alla compartecipazione in due o più società professionistiche: *“non sono ammesse partecipazioni, gestioni o situazioni di controllo, in via diretta o indiretta, in più società del settore professionistico da parte del medesimo soggetto”.*

A tale atto d’indirizzo non seguiva un adeguamento delle N.O.I.F. (intervenuto solo nel 2013) anche in ragione della grave crisi che, al tempo, aveva investito le società di calcio per le motivazioni accennate al capitolo 1 del presente lavoro.

Infatti il Consiglio Federale FIGC con delibera del 9 luglio 2013³⁶ riformulava il comma 4 dell’art. 16 bis N.O.I.F., escludendo le sanzioni nel caso in cui due società facenti capo alla medesima situazione di controllo o di partecipazione si venivano a trovare nello stesso campionato professionistico per fatti non riconducibili alla volontà dei soggetti interessati.

In particolare al comma 4 dell’art. 16 bis del N.O.I.F. veniva previsto:

–“non si dà luogo alle sanzioni di cui al comma 3, qualora il controllo derivi da successione mortis causa a titolo universale o particolare, o da altri fatti non riconducibili alla volontà dei soggetti interessati”;

³⁵ Fonte: https://www.figctrento.it/documenti/comunicati/CU_07_11-08-2005.pdf

³⁶Fonte:https://www.figc.it/FigcLegacyAssets/Assets/contentresources_2/ContenutoGenerico/856/C_2_ContenutoGenerico_37031_StrilloComunicatoUfficiale_IstAllegati_Allegato_0_upfAllegato.pdfcomunicato ufficiale della figc n. 7/A

-“qualora sopravvengano, per i suddetti motivi, situazioni tali da determinare in capo al medesimo soggetto situazioni di controllo diretto o indiretto in società della medesima categoria, i soggetti interessati dovranno darne immediatamente comunicazione alla FIGC e porvi termine entro 30 giorni successivi”.

La ragione di un’apertura tanto ampia alla multiproprietà trova le sue radici nel difficile contesto economico che ha investito molte società professionistiche negli ultimi decenni. La recessione ha inciso in maniera rilevante sui bilanci societari venendosi a creare rischi concreti di scomparsa di diverse realtà calcistiche. Quindi nacque l’esigenza di aprire per queste società la possibilità di essere acquisite da società di massima serie per evitare che scomparissero. La possibilità di permettere a club militanti in massima Serie di acquisire partecipazioni di società appartenenti a categorie inferiori ha consentito la loro sopravvivenza.

Il Dott. Ernesto Caggiano, Magistrato addetto all’ufficio di Gabinetto del Ministero della Giustizia, ha in un interessante scritto osservato che: il Consiglio federale, dopo aver ribadito le ragioni che giustificano l’acquisizione di partecipazioni in società dilettantistiche da parte di proprietari di società militanti nella massima serie, ha ritenuto che, rispettate le condizioni, l’eventuale promozione nelle categorie professionistiche delle società partecipate debba essere valutato alla stregua di un evento non voluto per il quale, pertanto, non vada inflitta alcuna sanzione³⁷.

Insomma da quel momento storico diveniva possibile essere titolari di posizioni di controllo o di partecipazioni di due o più società partecipanti a campionati professionistici solo se il titolare di una società professionistica avesse acquisito la titolarità delle altre società nel periodo in cui erano in campionati dilettantistici.

Rimaneva fermo, però, il divieto assoluto di partecipazione allo stesso campionato professionistico. E’ proprio sotto la vigenza di tale normativa che Claudio Lotito, Presidente dal 20 luglio 2004 della società sportiva S.S. Lazio, e Marco Mezzaroma poterono acquisire il Salerno Calcio³⁸ - nel 2011 - ripartendo dalla Serie D.

³⁷ fonte: <https://rivistadirittosportivo.coni.it/it/rivista-di-diritto-sportivo/ultime-novita%20evidenza/il-divieto-di-multiple-partecipazioni-societarie-alla-luce-dell%20art-16-bis-n-o-i-f-di-ernesto-caggiano.html>
“rivistadirittosportivo.coni.it “il divieto di multiple partecipazioni societarie alla luce dell’art. 16 bis N.O.I.F.” di Ernesto Caggiano.

³⁸ comprando, quindi, una società partecipante ad un campionato dilettantistico.

L'anno successivo il Salerno calcio entrava in possesso tutti i beni immateriali utilizzati dalla precedente società fallita, compreso il nome "Salernitana 1919 s.p.a".

Nel campionato 2014-2015 otteneva la promozione in Serie B e dopo alcuni anni, nella stagione 2020-2021, la Salernitana veniva promossa nella massima Serie.

Solo al momento della promozione in Serie A si concretizzava, secondo la normativa descritta, il divieto di detenere "multiple partecipazioni" in più società militanti nella medesima serie.

Bisognava, quindi, dismettere le quote della neopromossa Salernitana 1919 s.p.a.³⁹.

Successivamente la normativa ha subito ulteriori modifiche: è stato previsto il divieto di multiproprietà a partire dal campionato 2028/2029 anche per squadre che si trovano a disputare il campionato in serie diverse. Infatti l'art. 16 bis N.O.I.F. vieta, oggi, che il medesimo soggetto, il suo coniuge o un parente ed affine entro il quarto grado abbiano partecipazioni in più società del settore professionistico mentre per le situazioni già esistenti il divieto entrerà in vigore nella stagione calcistica 2028/2029.⁴⁰

Una delle situazioni attualmente in essere che dovrà essere risolta nei termini indicati è quella della multiproprietà facente capo alla famiglia De Laurentiis in cui il papà Aurelio è proprietario del Napoli Calcio mentre il figlio lo è del club SSC Bari.

Il Consiglio Federale della Figc, nel prorogare il termine, inizialmente fissato al 2024, oltre il quale non sarà possibile detenere due club seppur in categorie diverse, ha soddisfatto le aspettative di Aurelio e Luigi De Laurentiis che ne hanno dato notizia con una nota congiunta: *"la modifica approvata dal Consiglio Federale della FIGC in materia di multiproprietà è un atto di buon senso e una scelta che dà respiro a chi in questi anni ha creduto nel rilancio del calcio investendo ingenti risorse economiche"*⁴¹.

³⁹ Le cui modalità saranno illustrate nel successivo paragrafo.

⁴⁰ Fonte : <https://www.figc.it/it/federazione/comunicati-ufficiali/comunicato-ufficiale-n-22a-2022-07-28/>;

⁴¹ Fonte: https://www.eurosport.it/calcio/serie-a/2022-2023/divieto-multiproprieta-prorogato-al-2028-29-i-de-laurentiis-esultano_sto9064902/story.shtmlEurosport.it, "Eurosport.it, 19 marzo 2025 Multiproprietà prorogato al 2028/2029, i De Laurentiis esultano".

E' chiaro, infatti, che ferma restando la necessità di dettare regole precise per evitare gravi situazioni di conflitto d'interesse, bisogna tenere conto dei rilevanti investimenti operati dagli imprenditori del settore, contemperando entrambe le esigenze.

Anche la normativa europea ha subito delle modifiche a causa dell'evoluzione dei casi di multiproprietà nel panorama internazionale. Infatti, come anticipato, si è sentita l'esigenza di intervenire per regolamentare correttamente sia a livello nazionale che europeo le norme relative alla multiproprietà in quanto sempre più imprenditori trovano interessante acquisire più società di calcio beneficiando dei vantaggi derivanti dall'essere proprietari di squadre di calcio in diversi Paesi del mondo. Infatti ci si avvale di un numero di giocatori maggiore semmai acquistati ad un valore non elevato che, una volta cresciuti e formati professionalmente nella rosa della società di livello inferiore, vengono trasferiti in quella più prestigiosa appartenente allo stesso imprenditore.

Così come vi sono dei vantaggi per quanto riguarda il merchandising o il brand.

I casi di multiproprietà, definiti dalla UEFA "multi-club ownership", hanno determinato nel tempo situazioni di conflitto di interesse che non sempre sono state risolte senza polemiche.

La UEFA in verità prova a stabilire delle regole rigide per garantire la regolarità e trasparenza delle gare: per le competizioni europee per club, infatti, vieta esplicitamente la multiproprietà quando due club posseduti (o controllati) dallo stesso soggetto si qualificano per partecipare a competizioni europee nella stessa stagione: "*nessuna persona fisica o giuridica può avere il controllo o l'influenza su più di un club partecipante a una competizione UEFA*"⁴².

Il regolamento UEFA definisce, inoltre, in modo dettagliato cosa si intende per controllo: "possesso della maggioranza dei diritti di voto, diritto di nominare o rimuovere membri dell'organo amministrativo, o esercizio di influenza significativa sulla gestione del club"⁴³.

Ad ottobre 2024 ha stabilito, inoltre, che le società controllate dal medesimo azionista - che si trovano a disputare le coppe 2025/2026 – si sarebbero dovute mettere in regola entro il termine del 1 marzo 2025. Nel dettaglio: la Federcalcio europea⁴⁴ ha deciso di anticipare i tempi per il rispetto dei criteri da parte delle società controllate dal medesimo azionista che si trovano a

⁴²Fonte:<https://it.uefa.com/news-media/news/0246-0e796c23daa9-41f78afb0c7a-1000--financial-sustainability/#:~:text=The%20new%20rule%20limits%20spending,%25%20ceiling%20from%202025%2F26.UEFA.com> "UEFA Club Licensing and Financial Sustainability Regulations, 2022 Edition, Art. 5,01".

⁴³ Fonte: UEFA Regulations 2022, Allegato A.

⁴⁴ Fonte:<https://www.calcioefinanza.it/2025/03/01/multiproprieta-nuove-regole-scadenza-termine/> calcioefinanza.it 1.3.2025 "UEFA e multiproprietà.

disputare la stessa competizione a livello internazionale con un intervento del Comitato Esecutivo UEFA che ha approvato una modifica all'articolo 5.01 del regolamento delle competizioni per club, che sarà valido, come anticipato, a partire dalla stagione 2025/26.

Secondo la UEFA è di fondamentale importanza che l'integrità sportiva delle competizioni per club sia protetta e che la loro integrità percepita sia indiscutibile. A tal fine, l'articolo 5 del regolamento delle competizioni per club contiene disposizioni specifiche che impediscono ad un azionista di controllare o esercitare un'influenza decisiva nelle decisioni di più di un club partecipante alla medesima competizione per club UEFA⁴⁵.

Per la stagione 2024/25, la data di valutazione relativa alla partecipazione alle competizioni UEFA era fissata al 3 giugno 2024 per le competizioni maschili (andavano analizzati in particolare i casi del Manchester City e del Girona) e al 1° luglio 2024 per le competizioni femminili. La modifica approvata dal Comitato Esecutivo UEFA ha anticipato per l'anno successivo la data di valutazione al 1° marzo per tutte le competizioni per club.

Il cambiamento si è reso necessario alla luce della complessità dei casi indagati dal Club Financial Control Body (CFCB), l'organo UEFA incaricato di gestire le questioni legate alla multiproprietà e di garantire il rispetto dei regolamenti sportivi. L'anticipo della data di valutazione mira garantire agli organi di controllo tempo sufficiente per completare accuratamente il processo decisionale e assicurare il corretto svolgimento delle competizioni per club UEFA.

Allo stesso tempo, la modifica consente ai club di prepararsi con maggiore anticipo e di assicurare la loro conformità ai criteri stabiliti nell'Articolo 5.01 entro la nuova scadenza per la stagione 2025/26.

In definitiva, se non cambieranno le normative nazionali ed europee, nella stagione 2028/2029 sarà possibile essere proprietario di quote o azioni di una società partecipante al campionato italiano ed una di un altro Paese, sempre però che i club non partecipino a una stessa competizione UEFA e non

⁴⁵<https://documents.uefa.com/r/Regulations-of-the-UEFA-Champions-League-2025/26/Article-5-Integrity-of-the-competition/multi-club-ownership-Online>

si verifichi la situazione in cui una persona fisica o giuridica abbia un'influenza "decisiva" su più società.

Non sarà facile per gli organi competenti controllare e risolvere, in concreto, tutte le situazioni di conflitto di interessi in essere e che si verificheranno in futuro.

2.3 Confronto con casi simili di multiproprietà in Europa

(La multiproprietà di Red Bull: RB Lipsia e Red Bull Salisburgo)

Il fenomeno della multiproprietà nel calcio europeo rappresenta oggi uno dei temi più complessi e dibattuti della governance sportiva. Al centro della discussione vi è il principio di integrità delle competizioni, tutelato dall'art. 5 dello Statuto UEFA, che vieta espressamente, come anticipato, la partecipazione simultanea in competizioni europee di due o più club "controllati direttamente o indirettamente dalla stessa persona fisica o giuridica". La norma, che sulla carta appare chiara e sistematica, nel processo di applicazione ha mostrato margini interpretativi e oscillazioni, spesso condizionate dalle peculiarità dei singoli casi e dal peso economico dei gruppi coinvolti.

Un esempio emblematico è quello del gruppo Red Bull⁴⁶, che ha creato un network calcistico globale e che in Europa trova le sue punte di diamante nell'RB Lipsia e nel Red Bull Salisburgo. La crescita parallela dei due club, culminata con la loro contemporanea qualificazione alle competizioni UEFA, ha posto la federazione europea davanti a un dilemma di difficile soluzione: applicare rigidamente l'art. 5 ed escludere una delle due squadre o riconoscere la loro autonomia formale e consentire l'ammissione. Dopo un'approfondita indagine, la UEFA ha optato per la seconda via, sostenendo che i due club disponevano di sufficiente autonomia gestionale, finanziaria e di governance. Tale decisione è stata percepita da parte della dottrina e dei media come una vera e propria deroga di fatto al principio di incompatibilità, motivata dall'esigenza di non penalizzare due realtà ormai consolidate e competitive. Si è trattato, a tutti gli effetti, di una multiproprietà "tollerata", purché accompagnata da garanzie formali di indipendenza.

⁴⁶Fonte:https://www.espn.com/soccer/story/_/id/37527007/uefa-admitted-leipzig-salzburg-champions-league-failing-prove-red-bull-influence? "Caso Red Bull – RB Leipzig e Red Bull Salisburgo":

Di segno opposto⁴⁷ è stata invece la vicenda recente legata alla Eagle Football Holdings, controllata dall'imprenditore statunitense John Textor, che detiene partecipazioni sia nell'Olympique Lione che nel Crystal Palace.

Nella stagione 2024/2025, la qualificazione contemporanea di Crystal Palace e Olympique Lyonnais alle competizioni UEFA ha determinato l'applicazione rigorosa dell'art. 5 del Regolamento UEFA, relativo al divieto di multiproprietà. Il club inglese aveva conquistato l'accesso all'Europa League grazie alla vittoria della FA Cup, mentre il Lione si era qualificato tramite il sesto posto in Ligue 1. La UEFA, chiamata a dirimere il conflitto di interessi derivante dalla proprietà comune di John Textor, ha applicato il criterio di priorità basato sul miglior posizionamento in campionato, riconoscendo al Lione il diritto di mantenere il posto in Europa League e relegando il Crystal Palace alla Conference League. Tale decisione, confermata anche dal rigetto del ricorso presentato dal club inglese al Tribunale Arbitrale dello Sport (CAS), ha generato un acceso dibattito in Francia e in Inghilterra: da un lato la tutela dell'integrità delle competizioni europee, dall'altro la percezione di una penalizzazione per i tifosi e per il movimento calcistico, costretti a subire le conseguenze di scelte societarie estranee al merito sportivo. Questo caso, contrapposto a quello Red Bull, mette in evidenza la mancanza di uniformità nell'applicazione delle regole e la discrezionalità con cui la UEFA gestisce situazioni simili, a seconda delle condizioni economiche, politiche di contesto e di controllo sulla governance sportiva.

La questione delle multiproprietà non riguarda soltanto l'ambito internazionale ma tocca in maniera significativa anche il panorama italiano. Si pensi, come già accennato nel paragrafo precedente, alla famiglia De Laurentiis, titolare del Napoli e, attraverso Luigi De Laurentiis, anche del Bari⁴⁸. Con la promozione del club pugliese in Serie B è divenuta concreta la possibilità che entrambe le società possano trovarsi a competere nella stessa categoria o, in prospettiva, entrambe in Serie A. La FIGC, al fine di prevenire conflitti di interesse e garantire l'equilibrio competitivo, ha stabilito che in caso di ulteriore promozione del Bari sarà necessario cedere una delle due società. In ogni caso, si ribadisce, entro la stagione 2028/2029 la famiglia De Laurentiis dovrà dismettere la propria partecipazione azionaria in uno dei due club. Si tratta di un precedente importante che dimostra come la questione della multiproprietà sia percepita anche a livello nazionale come una potenziale minaccia alla regolarità delle competizioni. In questo senso, il caso Napoli-Bari anticipa le

⁴⁷ Fonte: <https://apnews.com/article/uefa-crystal-palace-lyon-europa-textor-7b3dbe01998be49928d90993a0df7227>.

⁴⁸ Fonte: <https://football-italia.net/de-laurentiis-pleased-after-figc-push-back-ban-on-owning-multiple-clubs/>

problematiche che saranno affrontate nel paragrafo successivo relative alla vicenda Lazio – Salernitana.

Dal confronto tra questi esempi emerge un dato chiaro: la multiproprietà, pur rappresentando una forma innovativa di investimento, capace di produrre economie di scala, costruisce al tempo stesso un fattore di rischio sistemico per la concorrenza e per la trasparenza del sistema calcistico. La disparità di trattamento tra casi simili (Red Bull e Eagle Football Holdings) e l’approccio della FIGC nei casi italiani (De Laurentiis e Lotito) mostrano come la normativa sia applicata in modo non uniforme e lasci spazio a valutazioni discrezionali.

Un calcio sempre più globalizzato rende urgente un processo di armonizzazione normativa europea, che possa contemperare le esigenze di apertura agli investimenti con la necessaria tutela dell’integrità sportiva anche in considerazione dell’aumento dei casi di investimento multi-club.

Basti pensare che alla fine del 2022, lo UEFA Intelligence Center ha identificato più di 180 club in tutto il mondo che facevano parte di una struttura di investimento multi-club, rispetto ai meno di 100 club di quattro anni prima e ai meno di 40 del 2012. Dopo un leggero indebolimento della crescita nel 2020 a causa della pandemia, gli investimenti multi-club sono aumentati ulteriormente negli ultimi due anni, rendendo questa una delle tendenze più importanti negli investimenti legati al calcio⁴⁹.

Tale orientamento verso la multiproprietà è fortemente sostenuto da investitori con sede negli Stati Uniti: attualmente, ben 27 gruppi di investimento multi-club - circa un terzo del numero totale a livello globale – hanno origine negli Stati Uniti. Il ritmo con cui gli statunitensi hanno rilevato i club che utilizzano strutture multi-club è aumentato notevolmente negli ultimi due anni, passando da meno di cinque investimenti all’anno prima del 2019 a più di 15 nel 2021 e nel 2022. Questo fenomeno riflette l’imponente afflusso di capitali privati nel calcio professionistico, testimoniato anche dal numero crescente di fondi di investimento coinvolti in operazioni di acquisizione di club. Molti degli investitori individuano squadre percepite come risorse sottovalutate e mirano a creare portafogli diversificati investendo in più club appartenenti a campionati differenti.

⁴⁹ Fonte: <https://www.calcioefinanza.it/2023/02/14/uefa-multiproprieta-minaccia-coppe-europee> “*calcioefinanza.it*” 14.2.2023.

Ciò significa che la strategia multi-club viene vista sia come mezzo per ottimizzare il rendimento finanziario sia come modello gestionale capace di generare rapporti (soprattutto commerciali) tra squadre appartenenti allo stesso gruppo al fine di massimizzare il valore complessivo dei club.

In un recentissimo (13 agosto 2025) articolo pubblicato sul quotidiano “il Giornale” vengono riportati i dati attuali dei casi di partecipazioni in più società di calcio a livello globale: il Galactus di questo settore è il City Football Group (valore stimato di 6,8 miliardi di euro), holding multinazionale britannica attiva nell'intrattenimento sportivo: il gruppo detiene oggi 12 squadre calcistiche⁵⁰.

E' chiaro che i vantaggi della multiproprietà sono molteplici sia sul piano sportivo che su quello commerciale ed economico. Dal punto di vista sportivo, consente di gestire un ampio parco giocatori in modo strategico: si possono far crescere giovani talenti in campionati adeguati al loro sviluppo, per poi essere trasferiti al momento opportuno in altri club del gruppo. Ciò permette di ridurre i costi di scouting, valorizzare i calciatori, dare opportunità di competere a realtà minori e garantire alle più importanti società (del gruppo) di assicurarsi futuri campioni. A livello economico e commerciale, la cooperazione tra club genera sinergia che rafforza i brand, aumenta il merchandising e, in generale, fa crescere i ricavi. Inoltre, possedere partecipazioni in più squadre significa diversificare gli investimenti, ammortizzare i rischi ed entrare nelle economie di più Paesi.

Tuttavia, ciò comporta anche pericoli significativi in termini di conflitti d'interesse, di squilibrio competitivo e di perdita d'identità del club che rischia di divenire una filiale del gruppo, con conseguenze negative in termini di storia, cultura e legame con i tifosi.

L'esempio Red Bull è emblematico: ogni squadra ha un'identità omogenea, spesso cancellando la propria storia.

La FIFA, per arginare il fenomeno, ha emanato in questi giorni una normativa che impedisce trasferimenti interni tra club appartenenti allo stesso gruppo societario al fine di incentivare contratti più lunghi e di garantire una maggiore stabilità ai giocatori.

Un'ultima curiosità riguarda proprio il gruppo Red Bull: nelle competizioni UEFA, lo stadio Red Bull Arena di Lipsia non può mantenere ufficialmente la denominazione commerciale in quanto i

⁵⁰Fonte:<https://www.ilgiornale.it/news/calcio/multipropriet-croce-e-delizia-calcio-uefa-e-fifa-corrano-ai-2522569.html>. ilGiornale.it - *Multiproprietà, croce e delizia del calcio. Uefa e Fifa corrono ai ripari. L'ultimo caso: Crystal Palace "retrocesso" dall'Europa alla Conference League. "Colpa" del Leone* – Francesco Bertoli - 13 agosto 2025.

regolamenti vietano riferimenti pubblicitari nei nomi degli stadi. L'impianto viene quindi indicato nei documenti UEFA come "RB Arena" o "Leipzig Stadium", a testimonianza di come anche il marketing e il branding, strettamente collegati al fenomeno delle multiproprietà, debbano sottostare a regole volte a limitare l'impatto della sponsorizzazione nelle competizioni internazionali.

In conclusione la multiproprietà offre possibilità molto redditizie e contribuisce a preservare la sopravvivenza delle piccole realtà calcistiche ma è necessario che vengano rispettate le normative al fine di garantire il regolare svolgimento delle competizioni sportive e assicurare l'integrità dell'identità delle singole società.

CAPITOLO 3: IL CASO DELLA SALERNITANA E IL TRUST DI LOTITO

3.1 Vincoli normativi e decisioni della FIGC alla base della cessione

La promozione della Salernitana calcio 1919 s.p.a. in Serie A ha comportato che la proprietà doveva necessariamente cedere la società ad un altro soggetto in quanto vigeva, per le ragioni rappresentate nel precedente capitolo, il divieto di detenere partecipazioni, gestioni o situazioni di controllo, in via diretta o indiretta, in più società militanti nello stesso campionato⁵¹.

La norma⁵² è stata applicata in modo stringente al caso Lotito–Mezzaroma, che detenevano contemporaneamente la S.S. Lazio e la U.S. Salernitana 1919, entrambe militanti in Serie A nella stagione 2020/2021.

Con il comunicato ufficiale n. 249/A pubblicato dalla Federazione al termine del campionato (20 maggio 2021)⁵³ si invitava, quindi, il dott. Claudio Lotito - che esercitava ai sensi del comma 2, art. 16 bis delle NOIF una posizione di controllo della S.S. Lazio S.p.a. e della U.S. Salernitana 1919 S.r.l. - a porre termine a tali situazioni di controllo diretto o indiretto in società della medesima categoria.

Il documento richiamava uno precedente del 9 luglio 2013 (n.7/A) in cui si dava atto che il dott. Claudio Lotito si era impegnato a cedere la società della Salernitana nell'ipotesi in cui i due club avessero militato nella stessa serie nel rispetto dell'art. 16 bis delle norme organizzative: era chiaro che la promozione della Salernitana aveva determinato l'incompatibilità prevista dalla norma.

La FIGC, concretizzatasi la situazione di conflitto d'interesse, deliberava la cessione di una delle due società entro il 30 giugno 2021, che avveniva con l'istituzione del trust "Salernitana 2021".

Era necessario, infatti, tutelare la regolarità e la credibilità del campionato, evitando qualsiasi situazione che potesse dare adito a dubbi sulla trasparenza dei risultati sportivi. La possibilità che due squadre riconducibili al medesimo gruppo si trovassero a disputare lo stesso campionato avrebbe inevitabilmente sollevato perplessità, non solo per gli scontri diretti, ma anche per gli

⁵¹ All'epoca era possibile detenere partecipazioni o situazioni di controllo di più società professionistiche solo se il titolare di una società professionistica avesse acquisito la titolarità delle altre società nel periodo in cui erano in campionati dilettantistici.

⁵² Fonte: <https://www.figc.it/media/136941/249-applicazione-art-16-bis-noif.pdf>

⁵³ Fonte: <https://figc.it/media/136941/249-applicazione-art-16-bis-noif.pdf>

effetti indiretti: si pensi, per esempio, a come i risultati di una squadra possano condizionare quelli dell'altra in ottica salvezza, qualificazione alle competizioni europee o per l'assegnazione del titolo. Il divieto di multiproprietà, dunque, non è un semplice vincolo formale ma rappresenta una garanzia sostanziale per il corretto svolgimento del campionato e per la tutela della lealtà sportiva.

Per queste ragioni, la FIGC ha dovuto agire con tempestività, imponendo di ricercare una soluzione nel rispetto della normativa vigente.

Era necessario, quindi, risolvere il conflitto d'interesse creatosi in tempi rapidi per scongiurare la mancata iscrizione al campionato di massima serie con un gravissimo danno per il club.

3.2 La costituzione del trust "Salernitana 2021": aspetti giuridici ed economici.

La proprietà della Salernitana, quindi, decideva di seguire la strada della costituzione di un trust per evitare di essere esclusi dal campionato di serie A.

Il trust⁵⁴ è un istituto giuridico di origine anglosassone attraverso il quale un soggetto, definito disponente o "settlor", per atto tra vivi o a causa di morte, separa il suo patrimonio destinando alcuni beni al perseguimento di specifici interessi, a favore di determinati beneficiari o per il raggiungimento di uno scopo determinato, e trasferisce la titolarità e la gestione di questi beni a un altro soggetto, definito gestore o "trustee". L'istituto rientra a pieno titolo, pertanto, nella categoria degli strumenti di tutela e protezione del patrimonio; non è direttamente disciplinato dal nostro sistema normativo, ma è comunque uno strumento giuridico legittimo e attuabile in virtù della ratifica da parte dell'Italia della Convenzione dell'Aja del 1° luglio 1985, entrata in vigore il 1° gennaio 1992⁵⁵. Pertanto, il trust è riconosciuto nel nostro ordinamento giuridico come istituto di diritto privato, ma non è regolamentato dalla legge italiana. È compito del disponente o del gestore scegliere la legge applicabile fra gli ordinamenti giuridici stranieri che legiferano in modo specifico sul trust (quali, ad esempio, l'Inghilterra). Se, tuttavia,

⁵⁴ Fonte: <https://www.officinatarile.it/trust-cosa-serve/> officinatarile.it" di Danilo Golia 4 ottobre 2021.

⁵⁵ "Con la ratifica ad opera della legge 16 ottobre 1989 n. 364 della Convenzione dell'Aja del 1° luglio 1985 sulla legge applicabile ai trust (d'ora in poi citata come Conv. Aja), l'Italia ha "riconosciuto" come trust tutti "i rapporti giuridici istituiti da una persona, il disponente - con atto tra vivi o mortis causa - qualora dei beni siano stati posti sotto il controllo di un trustee nell'interesse di un beneficiario o per un fine specifico" (articolo 2, comma 1, Conv. Aja). Si parla dunque di trust ogni qualvolta vi sia questo giuridico "posizionamento di beni" nel cui patrimonio i "beni del trust" bensì entrano, ma andando a costituire, rispetto al suo patrimonio "generale", una massa distinta che il trustee ha il potere/dovere di amministrare (cioè gestire e/o disporre) secondo i dettami discendenti dalla legge scelta per la regolamentazione del trust.

settlor o trustee non effettuano tale scelta, si deve applicare la legge con cui il trust ha più strette connessioni (luogo di gestione, collocazione dei beni, residenza del trustee, residenza del beneficiario etc.).

L'effetto principale del trust è la segregazione patrimoniale: i beni conferiti vanno a formare un patrimonio separato rispetto al patrimonio personale non solo del settlor, ma anche del trustee, cosicché i beni vincolati non possano essere aggrediti dai creditori del disponente o del gestore e neppure da quelli del beneficiario.

L'effetto peculiare risiede nello sdoppiamento della proprietà: la titolarità dei beni del trust e dei relativi diritti viene attribuita al gestore, tuttavia i beni destinati restano segregati nel trust e, come già detto, diventano estranei al patrimonio personale sia del settlor che del trustee⁵⁶; infatti, viene amministrato dal trustee unicamente nell'interesse dei beneficiari individuati dal disponente o per il perseguimento degli scopi indicati dallo stesso.

Come anticipato, con la costituzione di un trust sarebbe venuta meno la situazione di conflitto d'interesse venutasi a creare: avveniva una separazione della società U.S. Salernitana 1919 dal resto del patrimonio che confluiva in un patrimonio separato oggetto di cessione da parte del gestore del trust che avrebbe dovuto cederla entro il 31 dicembre 2021.

La prima proposta di trust veniva, però, rigettata dagli organi sportivi: "la Figc evidenziava come in virtù del processo di scelta delle persone componenti del trust e delle regole previste nella gestione dello stesso, non si trattava un vero e proprio "blind trust"; rilevava, altresì, che non era stata assicurata indipendenza economica al trust rispetto alle società disponenti"⁵⁷.

La domanda di iscrizione al campionato della Salernitana veniva momentaneamente sospesa.

⁵⁶ fonte: <https://www.notaio-busani.it> I: I settlor è colui che istituisce il trust, destinandovi determinati suoi beni e così ottenendo la separazione dalla parte di suo patrimonio conferita in trust da quella che resta nella sua sfera patrimoniale. Il trust è irrevocabile da parte del disponente, a meno che non sia diversamente stabilito nell'atto istitutivo. Il trustee, invece, è il soggetto che diventa proprietario dei beni a lui affidati, in relazione ai quali ha poteri di amministrazione e disposizione, secondo le istruzioni impartite dal disponente e in base alla legge scelta per regolamentare. Il beneficiario può essere determinato o indeterminato. .

⁵⁷ Fonte: https://www.ansa.it/sito/notizie/sport/calcio/2021/06/29/figc-boccia-trust-salernitana-di-lotito_579fd7bf-24d8-495a-a840-1112307d9a5a.html. "Figc boccia la proposta di trust della Salernitana di Lotito".

Dopo pochi giorni la proprietà presentava un'altra proposta questa volta accolta dalla FIGC, previo parere favorevole della Covisoc⁵⁸ che riteneva la previsione finanziaria "credibile e coerente".⁵⁹

"Il Fatto quotidiano" pubblicava un articolo, il 7 luglio 2021. "Salernitana in Serie A: accettato il trust di Lotito, ma è costretto a vendere entro dicembre". La promozione l'aveva già conquistata due mesi prima sul campo, ora era arrivata l'iscrizione; non si trattava di una pura formalità, anzi: per superare l'ostacolo della multiproprietà di Claudio Lotito c'era voluta un'impresa ancora maggiore di quella sul campo. Il club granata veniva trasferito a un trust, che dovrà amministrarlo in maniera indipendente e di venderlo in 6 mesi, quindi entro e non oltre la fine del 2021, pena l'esclusione dal torneo anche a campionato in corso.

La Covisoc, nella sua relazione finale - con cui aveva espresso il parere positivo sul quale si era basato il voto del consiglio federale - confermava la validità del trust essendo stata prevista la riduzione dei poteri del "guardiano" che tutela gli interessi della proprietà e l'aumento di quelli del "trustee", che rappresenta l'organo di indipendenza. La Covisoc - si legge alla fine nel documento - è del parere che il piano della società è da considerarsi credibile e dà conto di una base previsionale di indipendenza economico-finanziaria almeno fino al 31 dicembre 2021⁶⁰.

Sull'argomento il dott. Antonio Sanges ha osservato:

- A.S.: *"il trust "granata" è stata una scelta per mettere in fuorigioco il conflitto d'interessi; come evidenziato, le norme federali vietano che un medesimo soggetto sia presidente o proprietario di una società calcistica iscritta al campionato di calcio di Serie A. Il Salernitana Trust, nel quale i due Trustee nominati hanno amministrato la società, è stato appositamente volto al superamento del suddetto conflitto d'interessi ascrivibile a Claudio Lotito. La finalità è quella di evitare che le scelte fatte in funzione della carica rivestita vengano influenzate da interessi personali, in aperto conflitto d'interesse. Questo tipo di trust ha permesso di*

⁵⁸Fonte:<https://www.figc.it/it/federazione/la-federazione/commissioni-figc/commissione-di-vigilanza-sulle-societ%C3%A0-di-calcio-professionistiche/>. La Commissione di Vigilanza sulle Società di Calcio Professionistiche ("Co.Vi.So.C.") istituita presso la FIGC e formata da un Presidente e da quattro componenti. Nell'ambito della sua attività la Co.Vi.So.C. può proporre l'attivazione di indagini e procedimenti disciplinari.

⁵⁹ Fonte: <https://www.figc.it/it/federazione/comunicati-ufficiali/comunicato-ufficiale-n-11a-2021-07-09/>

⁶⁰ Fonte:<https://www.ilfattoquotidiano.it/2021/07/07/salernitana-in-a-accettato-il-trust-di-lotito-ma-e-costretto-a-vendere-entro-dicembre-e-ora-gravina-vuole-sminare-il-caso-napoli-bari/6254393/>;

raggiungere la finalità di indipendenza richiesta dalla Lega Calcio: il disponente – Claudio Lotito – infatti non era a conoscenza dei termini e modi con i quali i Trustee hanno gestito il patrimonio in Trust, ossia la squadra stessa. Infatti è stato approvato dalla FIGC solo dopo aver valutato l'indipendenza anche in termini di autonomia economica del Trust”.

- Se non si fosse costituito il Trust cosa sarebbe successo?
- A.S.: *“senza questo strumento il sig. Claudio Lotito sarebbe dovuto intervenire in maniera più drastica per dirimere la vicenda. In particolare avrebbe dovuto: cedere la proprietà della Salernitana Calcio (o della S.S. Lazio) prima di presentare l'iscrizione delle squadre al campionato di Serie A; oppure decidere quale delle due squadre escludere dalla partecipazione al massimo campionato calcistico italiano per l'anno 2021/2022.*

L'utilizzo attento dello strumento Trust, ancora una volta, ha permesso di raggiungere un obiettivo che soddisfa tutti i “giocatori della partita”.

La questione rimaneva comunque aperta: se il club non fosse stato ceduto entro la data stabilita avrebbe subito un terzo fallimento in pochi anni e sarebbe ripartito dalla Lega Pro. La società sarebbe caduta in una crisi irreversibile con effetti economici disastrosi che si sarebbero riverberati sui giocatori (rescissione dei contratti) e sullo staff; senza considerare, poi, l'impatto sul territorio con calo dei ricavi da “turismo sportivo” e conseguente perdita di posti di lavoro.

Pertanto, venuta meno la possibilità di vendere la società entro l'estate, si può tranquillamente affermare che la scelta della costituzione dei trust si è rivelata non solo opportuna ma anche necessaria. Il Trust ha garantito la continuità gestionale e permanenza nella massima Serie con la prospettiva (poi concretizzatasi) di cedere la società ad un solido ed affidabile acquirente.

3.3 Il processo di vendita: dinamiche, scadenze e passaggio definitivo (31 dicembre 2021 23:59).

Cessione e salvezza in extremis.

I mesi successivi alla costituzione del trust risultarono molto impegnativi e movimentati perché, come anticipato, bisognava trovare un nuovo acquirente entro il 31 dicembre 2021. Diverse furono le offerte ricevute dai trustee e non mancarono, come succede in questi casi, fughe di notizie sulle proposte presentate e sui soggetti interessati. Ma è certo che a pochi giorni dalla scadenza del termine nessuna offerta interessante era pervenuta sul tavolo tanto che il 16 dicembre la Salernitana diramava un comunicato ufficiale⁶¹ in cui smentiva le voci correnti circolate su una imminente cessione.

Pertanto i Trustee a pochi giorni dal termine concesso dalla FIGC non avevano avuto ancora offerte serie, tanto da auspicare una eventuale proroga per consentire alla Salernitana di concludere serenamente il campionato.

Al termine della riunione del consiglio Federale, la FIGC non accordava quanto richiesto ed il rischio di esclusione dal campionato diveniva sempre più elevato.

Cessione Salernitana, nessuna proroga dalla Figc: “il termine resta il 31 dicembre”, il titolo di un articolo pubblicato da SKYSport⁶² nel quale si esplicitavano le ragioni e si riportavano le dichiarazioni di Gabriele Gravina al termine del Consiglio federale: *“sono certo che in dieci giorni la Salernitana troverà l’acquirente. Ma se entro il 31 dicembre non arriva una comunicazione ufficiale dei trustee il club è fuori. La norma è chiara, due società con la stessa proprietà non si possono avere”*.

Già si prospettava la soluzione di far ripartire la società dalla serie C ma qualora fossero arrivate delle offerte con i requisiti richiesti entro la scadenza, i trustee avrebbero avuto ulteriori 45 giorni per stipulare l’atto di vendita definitivo.

Interveniva sulla vicenda anche Renzo Uliviero⁶³, Presidente dell’Assoallenatori, che uscendo dal Consiglio Federale dichiarava: *“è tutto prematuro capisco la preoccupazione dei tifosi della*

⁶¹ Fonte: sito ufficiale “Salernitana.it” del 16 dicembre 2021: <https://salernitana.it/news/chiarimenti-sulle-offerte-per-l-acquisto-del-100-del-capitale-sociale-dellu-s-salernitana-1919-s-r-l/>

⁶² Fonte: <https://sport.sky.it/calcio/serie-a/2021/12/21/salernitana-lega-proroga-31-dicembre-news>.

⁶³ Fonte: <https://sport.sky.it/calcio/serie-a/2021/12/21/salernitana-lega-proroga-31-dicembre-news..>

Salernitana ma ci sono norme e accordi scritti. Ci sono delle decisioni e da queste non si può derogare. Ci sono anche i "miracoli", noi speriamo che accadano. L'intenzione, l'interesse e la volontà sarebbero quelli di arrivare alla fine del campionato e di non perdere una società. La proroga non può esserci di sicuro perché vorrebbe dire venir meno agli accordi. La Figc non può prendere in mano la situazione, la federazione deve fare rispettare le regole".

Il "miracolo" si concretizzava proprio allo scadere: la cessione della Salernitana veniva definita a ridosso della mezzanotte del 31 dicembre 2021, quando i trustee accettavano l'offerta dell'imprenditore Danilo Iervolino. Le fonti convergono su un corrispettivo di circa 10 milioni di euro (con caparra e ulteriori impegni d'investimento), formalizzato nelle ore immediatamente successive alla scadenza⁶⁴, consentendo così al club di proseguire il campionato di Serie A ed evitando l'ipotesi estrema dell'esclusione o della ripartenza da una categoria inferiore.

Il primo gennaio 2022 veniva pubblicata la notizia: "Salernitana salva, i trustee accettano l'offerta Iervolino"⁶⁵. A pochi istanti dallo scadere dei tempi concessi dalla FIGC per il passaggio di proprietà, la Salernitana passava nelle mani di Danilo Iervolino, imprenditore di 43 anni fondatore dell'Università telematica Pegaso e proprietario del 51% di Bfc Media, gruppo di informazione specializzato in economia, a cui fa capo anche Forbes che, entro quarantacinque giorni, avrebbe dovuto chiudere il closing.

Cominciava una nuova avventura: "*farò di tutto per tentare di salvare il club in A. In ogni progetto ho sempre messo grande entusiasmo e accadrà anche in questo progetto calcistico*", queste alcune delle dichiarazioni di Danilo Iervolino riportate dalla testata giornalistica "Corriere dello Sport".

E' stato sorprendente aver concluso la trattativa a pochi secondi dalla scadenza del termine: "all'ultimo minuto"⁶⁶, titolava il sito online "Rainews" che esplicitava i dettagli e cosa sarebbe successo se non si fosse concretizzata la cessione: la scadenza era la mezzanotte del 31 dicembre 2021, se la Salernitana non avesse avuto un acquirente entro quel momento, sarebbe stata esclusa dal campionato di serie A, tutte le partite del girone di ritorno annullate ed i punti delle

⁶⁴ Alle ore 1:50 arrivava la conferma: il dott. Danilo Iervolino versato il 5% dovuto e la FIGC ha preso atto della transazione.

⁶⁵ Fonte: "Skysport.it" 1 gennaio 2022

⁶⁶ Fonte: <https://www.rainews.it/articoli/2022/01/Calcio-serie-A-Danilo-Iervolino-acquista-forse-la-Salernitana-fa5b6a90-8132-483d-a003-ae74fa8cde0f.html>

partite d'andata cancellati. Il numero delle retrocessioni sarebbe passato da 3 a 2, la classifica sarebbe rimasta invariata nelle posizioni ma non nei distacchi⁶⁷.

La società aveva chiesto alla Federazione Italiana Gioco Calcio una proroga che però non era stata concessa in quanto il girone di ritorno del campionato di serie A iniziava il 6 gennaio; escludendo la squadra campana prima di tale data, non sarebbe stata penalizzata nessuna delle altre 19 squadre che avrebbero avuto tutte una partita in meno.

Quasi in continuità narrativa, il secondo “miracolo” riguardava il campo.

Il 15 febbraio 2022 la società affidava la panchina a Davide Nicola, subentrato a Stefano Colantuono, con la squadra al penultimo posto e un quadro statistico che lasciava pochissime chance di permanenza, “Appena il 7%” di possibilità di salvezza: così Walter Sabatini definì le chance dei granata al suo arrivo, una percentuale diventata parola d’ordine identitaria, capace di compattare spogliatoio e ambiente fino all’impresa finale.



Sotto la gestione del nuovo allenatore, la Salernitana cambiava pelle sul piano dell’intensità e della compattezza, risalendo gradualmente fino al quartultimo posto. Nicola raccolse punti decisivi proprio nella parte finale del campionato: tra il 16 aprile e il 14 maggio 2022 la Salernitana rimase imbattuta per 7 partite di fila (4 vittorie e 3 pareggi)⁶⁸. Quella striscia, con tre vittorie in una settimana e il colpo alla Fiorentina, fu lo snodo che trasformò una retrocessione quasi scontata in una rincorsa credibile; il pari 2–2 con il Milan del 19 febbraio aveva già acceso la

⁶⁷ Due le squadre più penalizzate: il Cagliari, in fondo alla classifica e con 2 punti di distacco dal Genoa invece di 1; e lo Spezia, terz'ultimo dietro al Venezia, si sarebbe salvato, ma con 4 punti da recuperare invece di 1.

⁶⁸ La serie iniziò con il 2–1 alla Sampdoria a Marassi (16/04), proseguì con lo 0–1 a Udine (20/04) e il 2–1 alla Fiorentina all’Arechi (24/04); quindi 1–1 a Bergamo con l’Atalanta (02/05), 2–1 al Venezia (05/05), 1–1 col Cagliari (08/05) — con l’aggancio sardo al 98’ — e 1–1 ad Empoli - (14/05).

scintilla psicologica di una squadra capace di restare in partita anche contro la capolista. La salvezza arrivava all'ultima giornata (22 maggio 2022): nonostante la sconfitta 0-4 all'Arechi con l'Udinese, i granata rimanevano davanti al Cagliari grazie allo 0-0 dei sardi a Venezia, che cristallizzava la classifica a favore della Salernitana. Un epilogo paradossale per come si è consumato, ma coerente con la traiettoria costruita nelle settimane precedenti.

È utile, per inquadrare l'impresa, ricordare da dove si partiva: alla 18ª giornata della stagione 2021/22 la Salernitana aveva totalizzato 8 punti (2 vittorie, 2 pareggi e 14 sconfitte); un passo da retrocessione quasi certa e tra i peggiori avvisi dell'era recente del torneo. Diverse ricostruzioni statistiche collocano infatti quel parziale fra i più negativi degli ultimi anni, a testimonianza della portata dell'inversione di tendenza realizzata nel girone di ritorno.

Nel complesso, la sequenza di cessione in extremis ha ripagato il Presidente Danilo Iervolino con una magica e indimenticabile salvezza in extremis. In altri termini, la finestra compresa fra il 31 dicembre 2021 e il 22 maggio 2022 condensa il passaggio dalla "sopravvivenza regolamentare", rispettando scadenze e normative imposte dalla FIGC, alla "sopravvivenza sportiva", entrambe indispensabili per la successiva stabilizzazione del club.

CAPITOLO 4: GESTIONE ECONOMICA DELLA SALERNITANA POST-TRUST

4.1 Struttura, gestione e analisi del bilancio societario pre e post cessione. Fonti di finanziamento e gestione del capitale.

L'analisi che segue prende in esame i bilanci d'esercizio della U.S. Salernitana 1919 S.r.l. degli ultimi anni, tenendo conto di tre snodi che ne hanno influenzato l'andamento: 1) gli effetti della pandemia da Covid-19, 2) la promozione in Serie A e 3) la cessione della proprietà mediante trust (con il conseguente subentro dei trustee a fine giugno 2021) e la successiva vendita della partecipazione; a valle di tale passaggio si apre, poi, la fase riconducibile alla nuova gestione di Danilo Iervolino.

L'esercizio 2020/2021 presenta una discontinuità: fino al termine del campionato la società è amministrata dal precedente proprietario, Claudio Lotito (con Marco Mezzaroma), mentre a fine giugno la titolarità delle quote viene conferita in trust, con trasferimento della partecipazione ai trustee e separazione dall'originaria compagine. Questo passaggio segna l'avvio della fase preparatoria alla cessione e introduce elementi organizzativi e contabili che rendono significativo il confronto con il triennio successivo.

Nel prosieguo il confronto tra periodo pre-trust (bilancio al 30 giugno 2021) e gestione successiva (bilanci 2022–2024) seguirà un ordine lineare: verrà analizzata prima un'overview offerta dal profilo finanziario AIDA, utile a comprendere in sintesi la salute della società, l'andamento della forza lavoro, la PFN e i margini; si passerà poi all'analisi dello stato patrimoniale, entrando nel dettaglio di impieghi (immobilizzazioni e capitale circolante) e fonti (patrimonio netto e debito) per chiarire struttura e leva; per, poi, concludere con l'analisi del conto economico, scomponendo ricavi e costi caratteristici fino a EBITDA/EBIT e risultato netto.

In tal modo si cercherà di mettere a fuoco le principali discontinuità e i relativi effetti sull'equilibrio economico-finanziario del club.

Di seguito, si riporta l'analisi del profilo finanziario.

Profilo finanziario e dipendenti

| Bilancio non consolidato | 30/06/2024 | 30/06/2023 | 30/06/2022 | 30/06/2021 |
|--|---------------|---------------|---------------|--------------|
| | EUR | EUR | EUR | EUR |
| Ricavi delle vendite | 48.817.000 | 49.513.000 | 40.742.000 | 7.155.000 |
| EBITDA | -13.017.000 | -17.018.000 | -12.374.000 | 1.521.000 |
| Utile Netto | -41.428.000 | -29.626.000 | -16.787.000 | -1.610.000 |
| Totale Attività | 99.452.000 | 99.280.000 | 63.085.000 | 32.289.000 |
| Patrimonio Netto | 461.000 | 12.417.000 | 3.553.000 | 199.000 |
| Posizione finanziaria netta | 29.984.000,00 | 26.254.000,00 | -5.036.000,00 | 9.943.000,00 |
| EBITDA/Vendite (%) | -20,60 | -23,99 | -26,76 | 5,87 |
| Redditività delle vendite (ROS) (%) | n.s. | -48,60 | -41,43 | -2,20 |
| Redditività del totale attivo (ROA) (%) | -39,12 | -34,73 | -30,37 | -1,77 |
| Redditività del capitale proprio (ROE) (%) | n.s. | n.s. | n.s. | n.s. |
| Debt/Equity ratio | 77,42 | 2,55 | 0,61 | 50,47 |
| Debiti v/banche su fatt. (%) | 56,49 | 1,64 | 3,55 | 8,07 |
| Debt/EBITDA ratio | -2,74 | -1,86 | -0,18 | 6,60 |
| Rotaz. cap. investito (volte) | 0,49 | 0,50 | 0,65 | 0,22 |
| Dipendenti | 120 | 126 | 83 | 54 |

I dati mostrano anzitutto un salto dimensionale: il totale attivo passa da circa 32,3 milioni (2021) a 63,1 milioni (2022) fino a 99,3–99,5 milioni (2023–2024). L’espansione dell’attivo è coerente con la permanenza in Serie A e con la crescita degli impegni contrattuali (diritti pluriennali dei calciatori, costi anticipati, crediti TV), ma impone, per contro, una gestione più rigorosa del capitale investito. La rotazione del capitale investito rimane contenuta (0,22 volte nel 2021; 0,65 nel 2022; 0,50 nel 2023; 0,49 nel 2024), segnale che l’aumento degli impieghi non si traduce con la stessa rapidità in capacità di generare ricavi operativi.

Sul fronte della leva finanziaria emerge una discontinuità: la posizione finanziaria netta è pari a circa 9,9 milioni di debito netto nel 2021, migliora temporaneamente nel 2022 (circa 5,0 milioni di cassa netta), per poi peggiorare nel 2023 e 2024 fino a 26,3 e 30,0 milioni di debito netto. L’indicatore Debt/EBITDA risulta negativo nel triennio post-trust e questo segnala che il servizio del debito non può contare su una generazione di cassa operativa stabile. Coerentemente, il peso dei debiti finanziari sui ricavi/fatturato cresce nel tempo, mentre l’oscillazione del patrimonio netto (da 0,2

milioni nel 2021 a 3,6 nel 2022, poi 12,4 nel 2023 e di nuovo 0,5 nel 2024) indica che gli esiti economici negativi hanno progressivamente eroso la ricapitalizzazione iniziale.

Il profilo della forza lavoro accompagna l'ampliamento della scala: i dipendenti crescono da 54 unità nel 2021 a 83 nel 2022, 126 nel 2023 e 120 nel 2024. L'incremento è coerente con la categoria superiore e con l'adeguamento dei servizi sportivi e amministrativi, ma contribuisce all'aumento di costi fissi. E' possibile ritenere che l'ampliamento rifletta anche una fase di apprendimento del nuovo assetto e di ricerca di competenze aggiuntive. In ogni caso, dai soli bilanci non è possibile accertarsi in modo diretto della presenza di "inesperienza" manageriale: ciò che i numeri mostrano con chiarezza è che la maggiore dotazione di personale accresce la base dei costi ricorrenti e, in assenza di margini operativi positivi, accentua la pressione su cassa e patrimonio netto.

Passando, poi, allo stato patrimoniale, si può verificare come è allocato il capitale e da chi è finanziato.

Partendo da un'analisi comparata dei bilanci relativa degli esercizi 2021–2024, è interessante analizzare impieghi e fonti con focus su immobilizzazioni immateriali, circolante, patrimonio netto e debito, così da misurare l'equilibrio tra crescita degli attivi, leva e fabbisogno di cassa.

Stato patrimoniale

| Bilancio non consolidato | 30/06/2024 | 30/06/2023 | 30/06/2022 | 30/06/2021 |
|---|------------|------------|------------|------------|
| | EUR | EUR | EUR | EUR |
| Attivo | | | | |
| A. CREDITI VERSO SOCI | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Quota di capitale richiamata | 0 | 0 | 0 | 0 |
| B. TOTALE IMMOBILIZZAZIONI sep.ind. Di quelle conc. In loc. Finanz. | 45.287.000 | 69.099.000 | 40.729.000 | 12.578.000 |
| B.I. TOTALE IMMOB. IMMATERIALI | 36.820.000 | 59.918.000 | 27.043.000 | 2.599.000 |
| B.I.1. Costi impianto e ampl. | 0 | 0 | 0 | 0 |
| B.I.2. Costi ricerca e pubb. | 0 | 0 | 0 | 0 |
| B.I.3. Diritti brevetto ind. | 0 | 0 | 0 | 0 |
| B.I.4. Concessioni, licenze | 190.000 | 210.000 | 230.000 | 251.000 |
| B.I.5. Avviamento/Differenza di consolidamento | 0 | 0 | 0 | 0 |
| di cui: Avviamento | 0 | 0 | 0 | 0 |
| B.I.6. Imm. in corso | 0 | 0 | 0 | 0 |
| B.I.7. Altre immobiliz. Immateriali | 36.630.000 | 59.708.000 | 26.813.000 | 2.348.000 |
| Fondo amm.to Immob. Immateriali | n.d. | n.d. | n.d. | n.d. |
| B.II. TOTALE IMMOB. MATERIALI | 2.685.000 | 1.637.000 | 1.185.000 | 561.000 |
| di cui: Beni materiali concessi in locazione finanziaria | n.d. | n.d. | n.d. | n.d. |
| B.II.1. Terreni e fabbricati | 0 | 0 | 0 | 0 |
| B.II.2. Impianti | 1.252.000 | 992.000 | 486.000 | 91.000 |

| | | | | |
|--|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| B.II.3. Attrez. industriali | 124.000 | 128.000 | 33.000 | 8.000 |
| B.II.4. Altri beni | 1.309.000 | 517.000 | 666.000 | 462.000 |
| B.II.5. Imm. in corso/acconti | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Fondo amm.to Immob. Materiali | n.d. | n.d. | n.d. | n.d. |
| B.III. TOTALE IMMOB. FINANZIARIE | 5.782.000 | 7.544.000 | 12.501.000 | 9.418.000 |
| di cui: esigibili entro l'esercizio successivo | 0 | 0 | 5.000.000 | 0 |
| B.III.1. TOT Partecipazioni | 0 | 0 | 0 | 0 |
| B.III.1.a. Imprese controllate | 0 | 0 | 0 | 0 |
| B.III.1.b. Imprese collegate | 0 | 0 | 0 | 0 |
| B.III.1.c. Imprese controllanti | 0 | 0 | 0 | 0 |
| B.III.1.d. In imprese sottoposte al controllo delle controllanti | 0 | 0 | 0 | 0 |
| B.III.1.d.bis Altre imprese | 0 | 0 | 0 | 0 |
| B.III.2. TOT CREDITI Imm. Fin. | 5.782.000 | 7.544.000 | 12.501.000 | 9.418.000 |
| B.III.2.a. Cred. vs Controllate entro | 0 | 0 | 0 | 0 |
| B.III.2.a. Cred. vs Controllate oltre | 0 | 0 | 0 | 0 |
| B.III.2.b. Cred. vs Collegate entro | 0 | 0 | 0 | 0 |
| B.III.2.b. Cred. vs Collegate oltre | 0 | 0 | 0 | 0 |
| B.III.2.c. Cred. vs Controllanti entro | 0 | 0 | 0 | 0 |
| B.III.2.c. Cred. vs Controllanti oltre | 0 | 0 | 0 | 0 |
| B.III.2.d. Cred. vs imprese sottoposte al controllo delle controllanti entro | 0 | 0 | 0 | 0 |
| B.III.2.d Cred. vs imprese sottoposte al controllo delle controllanti oltre | 0 | 0 | 0 | 0 |
| B.III.2.d.bis Cred. vs Altri entro | 0 | 0 | 5.000.000 | 0 |
| B.III.2.d.bis. Cred. vs Altri oltre | 5.782.000 | 7.544.000 | 7.501.000 | 9.418.000 |
| B.III. CREDITI FIN. A BREVE | 0 | 0 | 5.000.000 | 0 |
| B.III. CREDITI FIN. A OLTRE | 5.782.000 | 7.544.000 | 7.501.000 | 9.418.000 |
| B.III.3. Altri titoli | 0 | 0 | 0 | 0 |
| B.III.3.bis. Azioni proprie | 0 | 0 | 0 | 0 |
| B.III.4. Strumenti finanziari derivati attivi | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Azioni proprie DI CUI: Val nominale | 0 | 0 | 0 | 0 |
| C. ATTIVO CIRCOLANTE | 53.877.000 | 29.651.000 | 21.813.000 | 19.567.000 |
| C.I. TOTALE RIMANENZE | 79.000 | 59.000 | 180.000 | 161.000 |
| C.I.1. Materie prime | 0 | 0 | 0 | 0 |
| C.I.2. Prodotti semilav./in corso | 0 | 0 | 0 | 0 |
| C.I.3. Lavori in corso | 0 | 0 | 0 | 0 |
| C.I.4. Prodotti finiti | 79.000 | 59.000 | 180.000 | 161.000 |
| C.I.5. Acconti | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Immobilizzazioni materiali destinate alla vendita | 0 | 0 | 0 | 0 |
| C.II. TOTALE CREDITI | 48.090.000 | 24.133.000 | 14.412.000 | 19.306.000 |
| C.II.1. Cred. vs Clienti entro | 4.441.000 | 4.278.000 | 6.314.000 | 6.217.000 |

| | | | | |
|--|------------|------------|------------|------------|
| C.II.1. Cred. vs Clienti oltre | 0 | 0 | 0 | 0 |
| C.II.2. Cred. vs Controllate entro | 0 | 0 | 0 | 0 |
| C.II.2. Cred. vs Controllate oltre | 0 | 0 | 0 | 0 |
| C.II.3. Cred. vs Collegate entro | 0 | 0 | 0 | 708.000 |
| C.II.3. Cred. vs Collegate oltre | 0 | 0 | 0 | 0 |
| C.II.4. Cred. vs Controllanti entro | 0 | 0 | 0 | 0 |
| C.II.4. Cred. vs Controllanti oltre | 0 | 0 | 0 | 0 |
| C.II.5. Cred. vs imprese sottoposte al controllo delle controllanti entro | 0 | 0 | 0 | 0 |
| C.II.5. Cred. vs imprese sottoposte al controllo delle controllanti oltre | 0 | 0 | 0 | 0 |
| C.II.5.bis. Cred. tributari entro | 1.831.000 | 1.423.000 | 1.209.000 | 698.000 |
| C.II.5.bis. Cred. tributari oltre | 0 | 0 | 0 | 0 |
| C.II.5.ter. Cred. per imposte anticipate entro | 0 | 0 | 0 | 0 |
| C.II.5.ter. Cred. per imposte anticipate oltre | 15.362.000 | 13.771.000 | 5.071.000 | 500.000 |
| C.II.5.quater. Cred. verso altri entro | 26.456.000 | 4.661.000 | 1.818.000 | 11.183.000 |
| C.II.5.quater. Cred. verso altri oltre | 0 | 0 | 0 | 0 |
| C.II. Crediti a breve | 32.728.000 | 10.362.000 | 9.341.000 | 18.806.000 |
| Crediti per imposte anticipate | n.d. | n.d. | n.d. | n.d. |
| C.II. Crediti a oltre | 15.362.000 | 13.771.000 | 5.071.000 | 500.000 |
| C.III. TOTALE ATTIVITA' FINANZIARIE | 0 | 0 | 0 | 0 |
| C.III.1. Partec.ni in Controllate | 0 | 0 | 0 | 0 |
| C.III.2. Partec.ni in Collegate | 0 | 0 | 0 | 0 |
| C.III.3. Partec.ni in Controllanti | 0 | 0 | 0 | 0 |
| C.III.3.bis. Partec.ni in imprese sottoposte al controllo delle controllanti | 0 | 0 | 0 | 0 |
| C.III.4. Altre Partec.ni | 0 | 0 | 0 | 0 |
| C.III.4.bis. Azioni proprie | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Azioni proprie DI CUI: Val nominale | 0 | 0 | 0 | 0 |
| C.III.5. Strumenti finanziari derivati attivi | 0 | 0 | 0 | 0 |
| C.III.6. Altri titoli | 0 | 0 | 0 | 0 |
| C.III.7. Attività finanziarie per la gestione accentrata della tesoreria | 0 | 0 | 0 | 0 |
| C.IV. TOT. DISPON. LIQUIDE | 5.708.000 | 5.459.000 | 7.221.000 | 100.000 |
| C.IV.1. Depositi bancari | 5.679.000 | 5.407.000 | 7.221.000 | 92.000 |
| C.IV.2. Assegni | 0 | 0 | 0 | 0 |
| C.IV.3. Denaro in cassa | 29.000 | 52.000 | 0 | 8.000 |
| D. RATEI E RISCONTI | 288.000 | 530.000 | 543.000 | 144.000 |
| Disaggio su prestiti | n.d. | n.d. | n.d. | n.d. |
| TOTALE ATTIVO | 99.452.000 | 99.280.000 | 63.085.000 | 32.289.000 |

Passivo

| Patrimonio netto | | | | |
|---|-------------|-------------|-------------|------------|
| A. TOTALE PATRIMONIO NETTO | 461.000 | 12.417.000 | 3.553.000 | 199.000 |
| A.I. Capitale sociale | 10.000 | 10.000 | 10.000 | 10.000 |
| di cui: Versamenti soci in c/capitale | 30.000.000 | 0 | 0 | 0 |
| di cui: Versamenti in c/futuro aumento di capitale | 0 | 0 | 0 | 0 |
| di cui: Versamenti in c/capitale | 0 | 0 | 0 | 0 |
| di cui: Versamenti a copertura perdite | 0 | 0 | 0 | 0 |
| A.II. Riserva da sovrapprezzo | 0 | 0 | 0 | 0 |
| A.III. Riserva di rivalutazione | 0 | 0 | 0 | 0 |
| A.IV. Riserva legale | 0 | 57.000 | 56.000 | 54.000 |
| A.V. Riserva statutaria | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Riserva azioni proprie | 0 | 0 | 0 | 0 |
| A.VI. Altre riserve | 41.879.000 | 63.742.000 | 25.249.000 | 5.110.000 |
| Riserva da cons. del Gruppo | n.d. | n.d. | n.d. | n.d. |
| A.VII. Riserva per operazioni di copertura dei flussi finanziari attesi | 0 | 0 | 0 | 0 |
| A.VIII. Utile/perdita a nuovo | 0 | -21.766.000 | -4.975.000 | -3.365.000 |
| A.IX. Utile/perdita di esercizio | -41.428.000 | -29.626.000 | -16.787.000 | -1.610.000 |
| Acconto dividendi | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Copertura parziale perdita di esercizio | 0 | 0 | 0 | 0 |
| A.X. Riserva negativa per azioni proprie in portafoglio (+/-) | 0 | 0 | 0 | 0 |
| TOTALE PATRIMONIO DEL GRUPPO | n.d. | n.d. | n.d. | n.d. |
| Capitale e riserve di pertinenza di TERZI | n.d. | n.d. | n.d. | n.d. |
| di cui: per imposte differite | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Utile/perdita di es. di pertinenza di TERZI | n.d. | n.d. | n.d. | n.d. |
| TOTALE PATRIMONIO DI TERZI | n.d. | n.d. | n.d. | n.d. |
| B. TOTALE FONDI RISCHI | 576.000 | 651.000 | 0 | 0 |
| B.1. Fondo di Quiescenza | 0 | 0 | 0 | 0 |
| B.2. Fondo Imposte anche differite | 0 | 0 | 0 | 0 |
| B.3. Strumenti finanziari derivati passivi | 0 | 0 | 0 | 0 |
| B.4. Altri Fondi | 576.000 | 651.000 | 0 | 0 |
| di cui: fondo di consolidamento | n.d. | n.d. | n.d. | n.d. |
| C. TRATTAMENTO DI FINE RAPPORTO | 408.000 | 371.000 | 219.000 | 189.000 |
| Debiti | | | | |
| D. TOTALE DEBITI | 87.975.000 | 85.778.000 | 59.313.000 | 31.901.000 |
| D.1. Obblig.ni entro | 0 | 0 | 0 | 0 |
| D.1. Obblig.ni oltre | 0 | 0 | 0 | 0 |
| D.2. Obblig.ni convert. entro | 0 | 0 | 0 | 0 |
| D.2. Obblig.ni convert. oltre. | 0 | 0 | 0 | 0 |

| | | | | |
|--|------------|------------|------------|------------|
| D.3. Soci per Finanziamenti entro | 0 | 0 | 0 | 0 |
| D.3. Soci per Finanziamenti oltre | 0 | 0 | 0 | 0 |
| D.4. Banche entro l'esercizio | 18.896.000 | 500.000 | 475.000 | 451.000 |
| D.4. Banche oltre l'esercizio | 16.796.000 | 664.000 | 1.165.000 | 1.640.000 |
| D.5. Altri finanziatori entro | 0 | 30.392.000 | 273.000 | 7.501.000 |
| D.5. Altri finanziatori oltre | 0 | 157.000 | 272.000 | 451.000 |
| D.6. Acconti entro | 0 | 0 | 0 | 0 |
| D.6. Acconti oltre | 0 | 0 | 0 | 0 |
| D.7. Fornitori entro | 5.058.000 | 6.042.000 | 5.539.000 | 4.482.000 |
| D.7. Fornitori oltre | 0 | 0 | 0 | 0 |
| D.8. Titoli di credito entro | 0 | 0 | 0 | 0 |
| D.8. Titoli di credito oltre | 0 | 0 | 0 | 0 |
| D.9. Imprese Controllate entro | 0 | 0 | 0 | 0 |
| D.9. Imprese Controllate oltre | 0 | 0 | 0 | 0 |
| D.10. Imprese Collegate entro | 0 | 0 | 0 | 28.000 |
| D.10. Imprese Collegate oltre | 0 | 0 | 0 | 0 |
| D.11. Controllanti entro | 0 | 0 | 0 | 0 |
| D.11. Controllanti oltre | 0 | 0 | 0 | 0 |
| D.11.bis. Debiti VS imprese sottoposte al controllo delle controllanti entro | 0 | 0 | 0 | 0 |
| D.11.bis. Debiti VS imprese sottoposte al controllo delle controllanti oltre | 0 | 0 | 0 | 0 |
| D.12. Debiti Tributari entro | 9.283.000 | 8.806.000 | 17.743.000 | 6.521.000 |
| D.12. Debiti Tributari oltre | 0 | 0 | 0 | 1.491.000 |
| D.13. Istituti previdenza entro | 547.000 | 378.000 | 2.792.000 | 982.000 |
| D.13. Istituti previdenza oltre | 0 | 0 | 0 | 362.000 |
| D.14. Altri Debiti entro | 25.325.000 | 21.743.000 | 30.516.000 | 7.458.000 |
| D.14. Altri Debiti oltre | 12.070.000 | 17.096.000 | 538.000 | 534.000 |
| D. DEBITI A BREVE | 59.109.000 | 67.861.000 | 57.338.000 | 27.423.000 |
| D. DEBITI A OLTRE | 28.866.000 | 17.917.000 | 1.975.000 | 4.478.000 |
| Total debiti entro l'esercizio | 59.109.000 | 67.861.000 | 57.338.000 | 27.423.000 |
| Total debiti oltre l'esercizio | 28.866.000 | 17.917.000 | 1.975.000 | 4.478.000 |
| E. RATEI E RISCONTI | 10.032.000 | 63.000 | 0 | 0 |
| Aggio sui prestiti | n.d. | n.d. | 0 | 0 |
| TOTALE PASSIVO | 99.452.000 | 99.280.000 | 63.085.000 | 32.289.000 |

Nel periodo pre-trust la Salernitana presenta una struttura patrimoniale semplice e di piccola scala: totale attivo 32,3 mln, immobilizzazioni immateriali pari a 2,6 mln, capitale circolante centrato su crediti per 19,3 mln e liquidità molto contenuta (0,1 mln). Le fonti mostrano un patrimonio netto residuo (0,2 mln) e debiti complessivi per 31,9 mln, con PFN di circa 9,9 mln di debito netto; la leva è quindi presente ma ancora coerente con la scala dell'attivo. Nel triennio post-trust (2022–2024) il bilancio racconta una salute aziendale profondamente diversa. Nel 2022 l'attivo raddoppia a 63,1 mln per effetto, soprattutto, dell'incremento delle immobilizzazioni immateriali a 27,0 mln e di un

rafforzamento della tesoreria (cassa 7,2 mln) accompagnato da crediti finanziari per 12,5 mln; il patrimonio netto risale a 3,6 mln, i debiti totali a 59,3 mln, mentre la PFN diventa cassa netta per circa 5,0 mln, segnale di una transizione sostenuta da risorse straordinarie e anticipi.

Nel 2023 l'attivo sale a 99,3 mln con un ulteriore scatto delle immateriali a 59,9 mln (forte intensità di investimenti sulla rosa) e dei crediti a 24,1 mln; la liquidità si normalizza (5,5 mln), i crediti finanziari scendono a 7,5 mln. Sul lato fonti, il patrimonio netto cresce a 12,4 mln ma i debiti totali aumentano a 85,8 mln, con spostamento marcato sulle scadenze a breve (67,9 mln) e ricorso ad altri finanziamenti per oltre 30 mln: la PFN torna debito netto per 26,3 mln.

Nel 2024 l'attivo resta 99,5 mln ma la composizione muta: le immateriali calano a 36,6 mln (ammortamenti, cessioni), mentre il circolante si espande nei crediti a 48,1 mln, trainati da "altri crediti" (26,5 mln) e imposte anticipate (15,4 mln); emergono inoltre ratei e risconti passivi per 10,0 mln, indice di differimenti significativi. Le fonti segnalano l'erosione del patrimonio netto a 0,46 mln, nonostante versamenti soci per 30 mln, assorbiti dalla perdita dell'esercizio; i debiti totali raggiungono 88,0 mln con forte utilizzo del debito bancario (circa 35,7) e la PFN sale a 30,0 mln di debito netto.

Analizzando lo stato patrimoniale osserviamo come, rispetto al 2021, il triennio post-trust mostra un club molto più capital-intensive: attivo triplicato, immobilizzazioni immateriali e crediti in forte crescita, leva finanziaria tornata rilevante e patrimonio netto nuovamente assottigliato. Il bilancio evidenzia che l'ampliamento degli impieghi – soprattutto sui contratti della rosa e sul capitale circolante – non è stato sostenuto da una generazione di cassa adeguata, traducendosi in leve più elevate e in una erosione patrimoniale, senza un miglioramento dei margini. Dopo il rilevante ciclo di risorse allocate, il club si ritrova con indebitamento significativo e, sul piano sportivo, nell'ultima categoria professionistica (Serie C): un esito che invita a ricalibrare investimenti e costi sulla reale capacità di produrre margini e flussi ricorrenti.

E' utile analizzare, poi, il conto economico al fine di scomporre le cause dell'EBITDA negativo osservato nel post-trust per comprendere in che misura incidano i singoli aggregati (diritti TV, matchday e commerciale sul lato ricavi; costo del personale, ammortamenti dei diritti pluriennali e servizi sul versante costi), nonché il contributo di player trading e oneri/proventi finanziari al risultato netto. L'obiettivo è collegare in modo puntuale la crescita di taglia alla mancata generazione di cassa operativa e individuare dove intervenire.

Conto economico

| Bilancio non consolidato | 30/06/2024 | 30/06/2023 | 30/06/2022 | 30/06/2021 |
|--|--------------------|--------------------|--------------------|-------------------|
| | EUR | EUR | EUR | EUR |
| A. TOT. VAL. DELLA PRODUZIONE | 63.180.000 | 70.814.000 | 46.246.000 | 25.902.000 |
| A.1. Ricavi vendite e prestazioni | 48.817.000 | 49.513.000 | 40.742.000 | 7.155.000 |
| A.2. Var. rimanenze prodotti | 0 | -121.000 | 0 | 0 |
| A.3. Variazione lavori | 0 | 0 | 0 | 0 |
| A.2. + A.3. Totale Variazioni | 0 | -121.000 | 0 | 0 |
| A.4. Incrementi di immob. | 0 | 0 | 0 | 0 |
| A.5. Altri ricavi | 14.363.000 | 21.422.000 | 5.504.000 | 18.747.000 |
| Contributi in conto esercizio | 1.045.000 | 0 | 0 | 5.229.000 |
| B. COSTI DELLA PRODUZIONE | 102.085.000 | 105.290.000 | 65.404.000 | 26.472.000 |
| B.6. Materie prime e consumo | 1.625.000 | 2.420.000 | 1.607.000 | 161.000 |
| B.7. Servizi | 12.706.000 | 17.632.000 | 6.489.000 | 3.516.000 |
| B.8. Godimento beni di terzi | 949.000 | 1.192.000 | 592.000 | 310.000 |
| B.9. Totale costi del personale | 53.043.000 | 63.749.000 | 44.831.000 | 20.128.000 |
| B.9.a. Salari e stipendi | 44.584.000 | 60.700.000 | 41.982.000 | 18.094.000 |
| B.9.b. Oneri sociali | 2.669.000 | 2.318.000 | 2.065.000 | 1.451.000 |
| B.9.c. Tratt. fine rapporto | 0 | 0 | 0 | 0 |
| B.9.d. Tratt. di quiescenza | 0 | 0 | 0 | 0 |
| B.9.e. Altri costi | 5.790.000 | 731.000 | 784.000 | 583.000 |
| B.9.f. TFR + quiescenza + altri costi | 5.790.000 | 731.000 | 784.000 | 583.000 |
| B.10. TOT Ammortamenti e svalut. | 25.888.000 | 17.458.000 | 6.784.000 | 2.091.000 |
| B.10.a. Amm. Immob. Immat. | 21.403.000 | 13.792.000 | 5.388.000 | 1.774.000 |
| B.10.b. Amm. Immob. Mat. | 666.000 | 774.000 | 352.000 | 194.000 |
| B.10.c. Altre svalut. Immob. | 3.819.000 | 1.295.000 | 116.000 | 0 |
| B.10.a+b+c. Amm. e svalut. delle immob. | 25.888.000 | 15.861.000 | 5.856.000 | 1.968.000 |
| B.10.d. Svalut. crediti | 0 | 1.597.000 | 928.000 | 123.000 |
| B.11. Variazione materie | 0 | 0 | 0 | -107.000 |
| B.12. Accantonamenti per rischi | 0 | 10.000 | 417.000 | 0 |
| B.13. Altri accantonamenti | 0 | 0 | 0 | 0 |
| B.14. Oneri diversi di gestione | 7.874.000 | 2.829.000 | 4.684.000 | 373.000 |
| RISULTATO OPERATIVO | -38.905.000 | -34.476.000 | -19.158.000 | -570.000 |
| Valore Aggiunto | 40.026.000 | 46.741.000 | 32.874.000 | 21.649.000 |
| C. TOTALE PROVENTI E ONERI FINANZIARI | -3.487.000 | -1.207.000 | -167.000 | -179.000 |
| C.15. Tot. proventi da partecip. | 0 | 0 | 0 | 0 |
| di cui: verso contr.anti, collegate, contr.te e sottoposte ctrl controllanti | n.d. | n.d. | n.d. | n.d. |
| di cui: da imprese controllanti | 0 | 0 | 0 | 0 |
| di cui: da imprese sottoposte al controllo delle controllanti | 0 | 0 | 0 | 0 |

| | | | | |
|--|-------------|-------------|-------------|----------|
| C.16. TOT Altri Proventi | 53.000 | 15.000 | 0 | 0 |
| C.16.a. Da Crediti | 0 | 0 | 0 | 0 |
| di cui: verso contr.anti, collegate, contr.te e sottoposte ctrl controllanti | 0 | n.d. | n.d. | n.d. |
| di cui: da imprese sottoposte al controllo delle controllanti | 0 | 0 | 0 | 0 |
| C.16.b. Da titoli iscr. imm. | 0 | 0 | 0 | 0 |
| C.16.c. Da titoli iscr. att.circol. | 0 | 0 | 0 | 0 |
| C.16.b+c. Proventi da Titoli | 0 | 0 | 0 | 0 |
| C.16.d. Proventi fin. Diversi | 53.000 | 15.000 | 0 | 0 |
| di cui: verso contr.anti, collegate, contr.te e sottoposte ctrl controllanti | n.d. | n.d. | 0 | 0 |
| di cui: da imprese sottoposte al controllo delle controllanti | n.d. | n.d. | 0 | 0 |
| C.17. Totale Oneri finanziari | 3.540.000 | 1.217.000 | 167.000 | 179.000 |
| di cui: verso contr.anti, collegate, contr.te e sottoposte ctrl controllanti | n.d. | n.d. | n.d. | n.d. |
| di cui: da imprese sottoposte al controllo delle controllanti | n.d. | n.d. | n.d. | n.d. |
| C.17.bis Utili e perdite su cambi | 0 | -5.000 | 0 | 0 |
| D. TOTALE RETTIFICHE ATT. FINANZ. | 0 | 0 | 0 | 0 |
| D.18. TOT Rivalutazioni | 0 | 0 | 0 | 0 |
| D.18.a. Rivalut. di partec. | 0 | 0 | 0 | 0 |
| D.18.b. Rivalut. di altre imm. fin. | 0 | 0 | 0 | 0 |
| D.18.c. Rivalut. di titoli | 0 | 0 | 0 | 0 |
| D.18.d. Rivalut. di strumenti finanziari derivati | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Rivalut. di attività finanziarie per la gestione accentrata della tesoreria | 0 | 0 | 0 | 0 |
| D.19. TOT Svalutazioni | 0 | 0 | 0 | 0 |
| D.19.a. Svalut. di partec. | 0 | 0 | 0 | 0 |
| D.19.b. Svalut. di altre imm. fin. | 0 | 0 | 0 | 0 |
| D.19.c. Svalut. di titoli | 0 | 0 | 0 | 0 |
| D.19.d. Svalut. di strumenti finanziari derivati | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Svalut. di attività finanziarie per la gestione accentrata della tesoreria | 0 | 0 | 0 | 0 |
| TOTALE PROVENTI/ONERI STRAORDINARI | 0 | -1.126.000 | -747.000 | 0 |
| Proventi Straordinari | 0 | 0 | 0 | 0 |
| di cui plusvalenze | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Oneri Straordinari | 0 | 1.126.000 | 747.000 | 0 |
| di cui minusvalenze | 0 | n.d. | n.d. | 0 |
| di cui imposte esercizio precedente | 0 | n.d. | n.d. | 0 |
| RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE | -42.392.000 | -36.809.000 | -20.072.000 | -749.000 |
| 20. Totale Imposte sul reddito correnti, differite e anticipate | -964.000 | -7.183.000 | -3.285.000 | 861.000 |
| Imposte correnti | 627.000 | 1.516.000 | 1.286.000 | 956.000 |
| Imposte relative a esercizi precedenti | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Imposte differite e anticipate | -1.591.000 | -8.699.000 | -4.571.000 | -95.000 |

| | | | | |
|--|-------------|-------------|-------------|------------|
| Imposte differite (+/-) | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Imposte anticipate (+/-) | -1.591.000 | -8.699.000 | -4.571.000 | -95.000 |
| Prov. (oneri) da adesione al regime di trasparenza fiscale | 0 | 0 | 0 | 0 |
| <hr/> | | | | |
| 21. UTILE/PERDITA DI ESERCIZIO | -41.428.000 | -29.626.000 | -16.787.000 | -1.610.000 |
| UTILE/PERDITA DI ESERCIZIO di pert. di TERZI | n.d. | n.d. | n.d. | n.d. |
| UTILE/PERDITA DI ESERCIZIO di pert. del GRUPPO | -41.428.000 | -29.626.000 | -16.787.000 | -1.610.000 |
| <hr/> | | | | |
| Dipendenti | 120 | 126 | 83 | 54 |
| <hr/> | | | | |

Nel 2020/2021 (pre-trust) il conto economico descrive una gestione ancora leggera: il valore della produzione è pari a €25,9 mln, composto da ricavi per €7,2 mln e altri ricavi per €18,7 mln (in cui confluiscono voci tipiche del settore, incluse componenti da leghe/contributi, €5,2 mln). I costi della produzione ammontano a €26,5 mln: personale €20,1 mln, servizi €3,5 mln, ammortamenti complessivi €2,1 mln. L'operativo è sostanzialmente in pareggio (-€0,57 mln), gli oneri finanziari sono contenuti (€0,18 mln) e la perdita netta si ferma a €1,6 mln.

È la fotografia di una scala ridotta e ancora gestibile.

Con il post-trust cambia la taglia e cambia l'equilibrio tra ricavi e costi. Nel 2021/2022 il valore della produzione sale a €46,2 mln (ricavi €40,7 mln, altri ricavi €5,5 mln) ma i costi prevalgono nettamente (€65,4 mln): il costo del personale quasi raddoppia a €44,8 mln, i servizi a €6,5 mln e, soprattutto, gli ammortamenti dei diritti pluriennali dei calciatori balzano a €6,8 mln. L'operativo scende a -€19,2 mln; gli oneri finanziari restano marginali, mentre le imposte differite e anticipate attenuano la perdita, che chiude a -€16,8 mln. Se ne deduce, quindi, che i maggiori ricavi da Serie A non compensano l'aumento di wage bill e ammortamenti.

Nel 2022/2023 l'andamento descritto si accentua. Il valore della produzione raggiunge €70,8 mln (ricavi €49,5 mln, altri ricavi molto elevati a €21,4 mln), ma i costi arrivano a €105,3 mln: personale €63,7 mln, servizi €17,6 mln, ammortamenti €17,5 mln (di cui immateriali €13,8 mln). L'operativo è -€34,5 mln; compaiono oneri straordinari (€1,1 mln) e gli oneri finanziari crescono (€1,2 mln), segnale della maggiore leva vista nello stato patrimoniale. Le imposte differite e anticipate (-€7,2 mln) riducono l'impatto a un risultato netto di -€29,6 mln. Il quadro è chiaro: anche con altri ricavi molto sostenuti, salari e ammortamenti assorbono ampiamente la capacità reddituale.

Nel 2023/2024 i ricavi restano sostanzialmente stabili (€48,8 mln), gli altri ricavi scendono a €14,4 mln (con contributi per €1,0 mln) e il valore della produzione cala a €63,2 mln. I costi però si mantengono su livelli molto alti (€102,1 mln): il personale flette a €53,0 mln ma gli ammortamenti

e svalutazioni crescono ulteriormente fino a €25,9 mln (di cui ammortamenti immateriali €21,4 mln e altre svalutazioni €3,8 mln), a indicare un carico contabile importante legato agli investimenti sulla rosa e a eventuali svalutazioni. A ciò si somma l'aumento degli oneri diversi di gestione (€7,9 mln). L'operativo scende a -€38,9 mln; gli oneri finanziari raddoppiano a €3,54 mln (coerenti con la PFN in aumento), mentre l'effetto fiscale è modesto (-€0,96 mln). La perdita netta peggiora a -€41,4 mln.

Nel passaggio alla Serie A i ricavi ricorrenti si aggirano intorno a €41-49 mln, con oscillazioni degli altri ricavi che aiutano ma non risolvono; parallelamente, il costo del personale si colloca su livelli €45-64 mln e gli ammortamenti passano da €6,8 a €17,5 fino a €25,9 mln. Il risultato è un EBITDA negativo per tutto il post-trust, come già analizzato nel profilo finanziario, e un EBIT ampiamente in rosso, in cui nel 2024 si aggiunge un onere finanziario più pesante. Il conto economico mostra che la crescita di dimensione non è stata accompagnata da un controllo del wage bill e dal bilanciamento degli ammortamenti con player trading e ricavi aggiuntivi: senza un contributo stabile da plusvalenze o minusvalenze e senza un rafforzamento delle entrate commerciali e matchday, la gestione, nel complesso, non genera cassa.

I numeri indicano tre leve prioritarie: la ricerca di un riequilibrio del costo sportivo di salari e struttura contrattuale in rapporto ai ricavi prevedibili, una maggiore disciplina sugli investimenti nella rosa, per ridurre nel tempo il carico di ammortamenti e svalutazioni e una crescita di ricavi ricorrenti extra-TV (stadio, commerciale e brand).

Il quadro che emerge dall'analisi svolta è coerente con quanto già risulta dallo stato patrimoniale e dal profilo finanziario: nel periodo post-trust l'allargamento della scala operativa non si traduce in margini; wage bill e ammortamenti sovrastano la crescita dei ricavi e comprimono la redditività, mentre la leva finanziaria aumenta e porta il patrimonio ad essere vulnerabile.

Nel periodo precedente (proprietà Lotito e Mezzaroma) la Salernitana ha militato per sei stagioni consecutive in Serie B (2015/16-2020/21), con una struttura contabile più sobria: dimensioni minori, ma equilibrio relativamente migliore tra ricavi e costi e un indebitamento più contenuto.

La gestione recente ha impegnato più capitale (contratti pluriennali, circolante) senza ottenere un corrispondente miglioramento dei risultati, fino a ritrovarsi con perdite elevate, debito in crescita e sul piano sportivo nell'ultima categoria professionistica.

Per garantire la solidità del bilancio di una società di calcio, oltre ai risultati sportivi, è determinante la qualità delle strategie adottate dalla governance. È fondamentale una pianificazione a lungo termine, investimenti strutturali, una corretta politica di marketing e di valorizzazione del brand.

4.2 Strategie di mercato, sostenibilità economica e investimenti infrastrutturali

Nel calcio professionistico contemporaneo, strategie di mercato, sostenibilità economica e dotazione infrastrutturale costituiscono un tritico inscindibile. Per club con una forte base locale come la Salernitana, il peso specifico dei ricavi da stadio (biglietteria, abbonamenti), matchday (hospitality, catering), commerciali (sponsorizzazioni e merchandising) e non-matchday dipende in larga misura dalla qualità dell'impianto e dei servizi connessi. In altri termini, senza uno stadio moderno — capace di funzionare sette giorni su sette e di offrire un'esperienza coerente con le migliori pratiche europee — anche una strategia di mercato ben organizzata finisce per risultare non particolarmente efficace.

Il caso italiano rende ancor più evidente questa relazione. Da un lato, il Paese sconta un ritardo infrastrutturale: molte arene sono datate e sotto-sfruttate (come ad oggi è anche lo stadio Arechi), con un impatto diretto sul potenziale di matchday revenue. Le analisi più recenti ricordano come l'Italia sia chiamata a modernizzare gli stadi (anche in vista di Euro 2032), proprio perché i ricavi da stadio risultano significativamente inferiori rispetto ai principali campionati europei e perché solo pochi impianti rispettano già gli standard più avanzati richiesti a livello UEFA⁶⁹.

Dall'altro, il tema della sostenibilità economica è tutt'altro che teorico: dal 2000 al 2024 in Italia si contano circa 185 fallimenti societari nel calcio professionistico, con una concentrazione marcata in Serie C (attuale realtà della Salernitana); si tratta di una dinamica strutturale che in media ha riguardato 6–7 club l'anno e che segnala la fragilità dei modelli economici privi di basi ricorrenti e solide.⁷⁰ In questo contesto, l'equilibrio di bilancio passa per politiche di costo disciplinate (ingaggi, ammortamenti), un uso accorto del player trading e, soprattutto, per investimenti selettivi su impianti e servizi in grado di moltiplicare i flussi ricorrenti (abbonamenti, eventi, retail).

Applicato alla Salernitana, il ragionamento è lineare: una società che vive di stadio e di comunità — con un tifo organizzato ad alta intensità e una forte domanda locale — può trarre benefici immediati da un Arechi ripensato, integrato con il Campo Volpe e dotato di spazi funzionali tanto alla prima squadra quanto al settore giovanile.

⁶⁹ Fonte:<https://www.reuters.com/sports/soccer/italy-needs-upgrade-ageing-stadiums-club-revenue-boost-euro-2032-2025-07-03/> "Italy needs to upgrade ageing stadiums for club revenue boost, Euro 2032".

⁷⁰ Fonte:https://www.repubblica.it/rubriche/spycalcio/2025/03/21/news/dal_2000_fallite_185_societa_serie_c_sempre_a_ris_hio-424077827/

È dentro questa cornice che si colloca la testimonianza del Team Manager, Salvatore Avallone, sul valore operativo di uno stadio moderno per performance, processi e sostenibilità complessiva del club:

- Dal punto di vista della gestione sportiva, che importanza avrebbe un nuovo stadio per la Salernitana e per l'area squadra?
- S.A.: *“Il nuovo Arechi — con il recupero delle strutture adiacenti, incluso il Campo Volpe⁷¹ — per noi è un tema strategico. Negli ultimi mesi l'argomento è tornato al centro dell'agenda istituzionale e, dal punto di vista della gestione sportiva, la differenza sarebbe enorme: uno stadio moderno incide sul rendimento perché migliora terreno di gioco, spogliatoi, aree di riscaldamento, palestre e spazi di recupero (fisioterapia), oltre a rendere più efficienti i flussi logistici di squadra e staff nel giorno gara.*

Il massimo sarebbe un impianto ristrutturato e di proprietà, vissuto 24 ore su 24: questo consentirebbe di attivare ricavi non-matchday (ospitalità, ristorazione, museo, eventi aziendali) e di pianificare meglio ricavi e investimenti. A livello infrastrutturale, in Italia il gap con diversi stadi europei è ancora evidente: penso agli impianti tedeschi o inglesi, ma anche a realtà come Barcellona o Madrid, dove il complesso stadio-servizi è un ecosistema. L'obiettivo è ridurre quella distanza con un progetto che metta insieme funzionalità sportive e sostenibilità economica.

Un impianto moderno aiuta anche il pubblico: politiche di accessibilità e servizi adeguati portano famiglie e giovani allo stadio con continuità. A Salerno questo conta doppio: la tifoseria è il nostro dodicesimo uomo e un'offerta di qualità, a prezzi sostenibili, aumenta presenze e coinvolgimento. L'integrazione con il Campo Volpe sarebbe decisiva per il settore giovanile: un campus con campi, spazi tecnici e servizi condivisi permette verticalità nel percorso dai pulcini alla Primavera, migliora scouting e formazione, semplifica la logistica e rafforza l'identità del club.”

La testimonianza del Team Manager mette in evidenza un aspetto spesso trascurato: l'investimento infrastrutturale non è un fatto meramente edilizio, bensì un abilitatore economico e sportivo. Uno

⁷¹ Per *Campo Volpe* si intende il Centro sportivo “Vincenzo Volpe” di Salerno, impianto comunale utilizzato dalla Salernitana per gli allenamenti e le gare delle formazioni giovanili. Nell'ambito del programma di riqualificazione cittadino, è prevista la ricostruzione del Campo Volpe con un nuovo impianto, anche per consentire la disputa delle partite a Salerno durante i lavori all'Arechi.

stadio moderno e un centro d'allenamento integrato consentono di standardizzare i processi (accessi, flussi, tempi tecnici), ridurre le inefficienze e, soprattutto, moltiplicare la capacità del club di trasformare la propria domanda locale in ricavi ricorrenti. Nel caso Salernitana, dove l'identità comunitaria e il tifo organizzato rappresentano un vantaggio competitivo, la qualità dell'impianto diventa la leva che connette strategia di mercato, sostenibilità e crescita del brand. In un bilancio societario, l'efficienza impiantistica rende più prevedibili i flussi e attenua la dipendenza da entrate straordinarie (plusvalenze non ricorrenti), permettendo di evitare "corse" al mercato dettate dall'urgenza di cassa. Il capitolo infrastrutture non si esaurisce solo nello stadio e nell'influenza in panoramica economica: l'integrazione con il Campo Volpe e, più in generale, con un centro sportivo polifunzionale, incide sulla prevenzione degli infortuni, sulla qualità del recupero, sulla programmazione dei carichi e sulla continuità del percorso giovanile (dal vivaio alla Primavera), con benefici simultanei su performance, quindi su risultati in campionato e costi logistici. La disponibilità di impianti e strutture adeguate, pienamente fruibili dalla società e dai calciatori, costituisce la precondizione di qualsiasi progetto sportivo con ambizioni pluriennali. Per quanto riguarda la Salernitana — oggi alla ricerca di una rivincita in una categoria che non sente di appartenere — colmare le attuali carenze infrastrutturali rappresenta il primo passo necessario per avviare un percorso di ricrescita. In sintesi, strategia di mercato, sostenibilità economica e investimenti infrastrutturali non sono linee parallele, ma componenti della stessa architettura gestionale: uno stadio vivo e un centro sportivo efficiente migliorano i processi e abilitano ricavi ricorrenti; ricavi più stabili consentono una politica del personale tesserato più disciplinata; una rosa costruita con metodo valorizza il brand e rende credibile il progetto sul campo. È in questo equilibrio — che tiene insieme ambizione e prudenza — che si gioca il passo successivo della Salernitana, tema che troverà sviluppo nel capitolo seguente.

4.3 Segni distintivi e gestione strategica del brand

Prima di analizzare le strategie gestionali del brand e di comunicazione dell'attuale Salernitana è necessario ricostruire brevemente l'evoluzione e la crescita di importanza del marchio nel campo sportivo e più in particolare nell'ambito calcistico.

Come è noto, il marchio⁷², unitamente alla ditta e all'insegna, è un segno distintivo di un'azienda e rientra nella categoria dei "beni immateriali".

Per beni immateriali, in linea generale, si intendono tutti quei beni che pur non avendo una consistenza fisica possono comunque avere un valore economico, come ad esempio i segni distintivi dell'impresa (marchio, ditta), le invenzioni, il diritto d'autore, le opere dell'ingegno, etc.⁷³

A bene vedere, il rapporto tra i segni distintivi e le società di calcio è particolare e diverso rispetto alle imprese che operano in altri settori; infatti nell'ambito calcistico abbiamo assistito ad un cambiamento ed a un particolare sviluppo sotto l'aspetto economico e strategico dell'utilizzo del marchio nel corso degli anni.

In una nota sentenza avente ad oggetto proprio l'uso del marchio⁷⁴ della Società della Salernitana, il Tribunale ha affermato: "costituisce un dato storico di comune conoscenza che l'originario segno distintivo delle società calcistiche è stata la loro denominazione. Ai nomi delle formazioni calcistiche ed ai risultati conseguiti dalle stesse nel corso del tempo si sono legate la loro progressiva diffusione ed il relativo aumento di popolarità tra il pubblico. Solo in tempi relativamente recenti è andata affermandosi l'esigenza, derivante da un lato dal cospicuo aumento dei costi di gestione delle società e dall'altro dalla consapevolezza degli ingenti ricavi percepibili dallo sfruttamento della notorietà tra i tifosi destinatari dei servizi resi, di far sì che al segno-denominazione si affiancasse il segno-marchio."⁷⁵

Se prima quindi aveva rilevanza solo la denominazione sociale, poi ha acquisito una notevole importanza anche il marchio della squadra di calcio.

Il marchio rappresenta molto più di un semplice segno distintivo: incarna la memoria storica, il legame di un club con il territorio e la cultura sportiva. Nelle società di calcio è uno strumento di immediata riconoscibilità che consolida l'appartenenza e rafforza il legame con il club.

⁷² Disciplinato dagli artt. 2569 e ss del codice civile e dal regio decreto n. 929 del 1942.

⁷³ Fonte: <https://www.lexdo.it/d/contratto-affitto-ramo-azienda/cosa-sono-i-beni-immateriali/> lecd.it "contratto-affitto-ramo-azienda"

⁷⁴ Sentenza emessa a seguito di una controversia giudiziaria di cui si dirà in seguito.

⁷⁵ Sentenza n. 6559/2011 del 18.4.2011 Tribunale di Napoli – sezione specializzata in materia di proprietà industriale ed intellettuale.

Dal punto di vista economico, costituisce un asset strategico che si traduce in vantaggi competitivi sul mercato. Il marchio è elemento fondante dei rapporti di scambio instaurati tra le società sportive e mercati di riferimento (aziende sponsor, tifosi, appassionati, stakeholder, bacino d'utenza); nello sviluppo del business sportivo, infatti, attraverso notorietà e la reputazione di cui gode, facilita l'attrazione di sponsor, investitori e partner commerciali. Per i tifosi identifica la fidelizzazione e individuazione della propria squadra del cuore. Il marchio, la denominazione, i colori sociali, rappresentano altresì il "rapporto identificativo" tra squadra, tifosi e territorio di riferimento.

È evidente quindi che, all'interno delle società di calcio professionistiche, la valutazione del marchio tende a essere notevolmente influenzata dal livello di notorietà della società stessa. In altre parole, quanto più una società calcistica è conosciuta e riconoscibile presso il pubblico e tra gli addetti ai lavori, tanto maggiore è il valore attribuito al suo marchio. Questo fenomeno deriva dall'insieme di fattori quali la visibilità mediatica, la fedeltà della tifoseria, l'appeal commerciale e la capacità di generare opportunità di sponsorizzazione e diritti di branding.

Sull'argomento appare corretta l'analisi compiuta dal dottore commercialista Antonio Sanges: *"la gestione diretta dell'uso del marchio, genera nei confronti delle società di calcio professionistiche due diverse modalità di benefici. Da un lato contribuendo, in maniera generica ed indistinta, allo sviluppo della società ed alla formazione del risultato economico e finanziario complessivo della gestione "caratteristica" e, dall'altro, apportando utili specifici e distinti come risultato dell'attività di merchandising"*⁷⁶.

Anche il marchio della società di calcio di Salerno ha acquisito col tempo una maggiore rilevanza ed è divenuto una fonte di ricavi importanti soprattutto negli anni in cui la squadra ha militato nella massima serie.

Il marchio è l'ippocampo che ha assunto un significato sempre più simbolico nonostante sia cambiata più volte la grafica del logo.

Lo stemma della squadra - quando fu ideato nel 1949 - non aveva la pretesa di essere considerato un brand, né si poteva discutere di merchandising.

Ma negli anni il "cavalluccio marino" è divenuto, pur cambiando le sue sembianze, il vero simbolo della squadra della Salernitana e viene raffigurato in tutti i segni distintivi.

Negli anni 80' il mondo del calcio cambiava e, per far fronte ai sempre crescenti costi di gestione, molte società italiane cercarono nuovi introiti dalla commercializzazione dei marchi sociali⁷⁷.

⁷⁶ Fonte : www.commercialistiazienasport.it/documenti/Documento_in_AICAS_BSM.

⁷⁷ Fonte: www.salernomania.it/il-cavalluccio-un-simbolo-mille-emozioni di Piero Galdo.

Nacque, così, lo stemma dell'ippocampo stilizzato contenente diversi significati.

Molto interessante, sul punto, è lo scritto di Piero Galdo⁷⁸ intitolato 'il cavalluccio: un simbolo, mille emozioni': *"...anche la Salernitana strizzò l'occhio al nuovo mercato e si gettarono le basi per la costituzione della SA.PROM (Salernitana Promotion), una società che avrebbe curato l'immagine della società granata promuovendo iniziative commerciali come la vendita dei diritti televisivi e di gadget, permettendo così alle casse sociali di ricevere nuovi introiti. Fu così che a Dallas, nel Texas, nacque il nuovo logo della Salernitana partorito dalla penna del grafico americano Jack Lever".*

L'ippocampo non era più intero ma veniva raffigurata solo la parte superiore, sormontato da cinque bastioni a rievocare le fortificazioni longobarde e normanne. Fra le torri e l'ippocampo c'è la scritta "Salernitana" con un carattere che ancora oggi rappresenta la nostra squadra del cuore e, sotto di essa, in piccolo, l'anno di fondazione 1919. Nello stemma compare anche una stella a otto punte che rappresenta il Follaro, l'antica moneta della Zecca di Salerno a ricordare i fasti dell'Opulenta Salernum. Per rinnovare l'indissolubile rapporto tra la città e il mare, l'ippocampo appare immerso nelle onde con effetto mosso.



Come già detto, il logo è stato più volte ridisegnato e raffigurato in modo differente ma non si è mai rinunciato al simbolico ippocampo che rappresenta da sempre il marchio della Salernitana.

I segni distinti della squadra sono stati oggetto di una lunga diatriba giudiziaria conclusasi nel 2011 con la sentenza n. 6559/2011 del Tribunale di Napoli "sezione specializzata in materia di proprietà industriale ed intellettuale". Infatti, in seguito al fallimento della Salernitana Sport s.p.a.⁷⁹ veniva promossa dalla curatela una causa nei confronti della Salernitana calcio 1919 s.p.a. che aveva, ad

⁷⁸ Fonte: www.salernomania.it/il-cavalluccio-un-simbolo-mille-emozioni di Piero Galdo.

⁷⁹ Fallimento dichiarato nel 2005 di cui si è fatto cenno nel primo capitolo.

avviso della società fallita, utilizzato illegittimamente il marchio, la denominazione sociale, i colori sociali granata e il logo.

Il Tribunale condannava la nuova società a risarcire la precedente ritenendo che effettivamente avesse utilizzato i segni distintivi senza alcuna autorizzazione o licenza. Molto interessante, per quel che ci riguarda, è la parte della motivazione che analizza l'evoluzione dei segni distintivi in ambito calcistico; i Giudici affermano: "i segni distintivi dei clubs calcistici e delle società sportive in genere sono reputati dall'unanime dottrina marchi notori o celebri... la tutela riservata ai segni distintivi delle squadre calcistiche per effetto della notorietà di quest'ultime è ovviamente estesa anche ai prodotti contrassegnati dai rispettivi marchi ed immessi sul mercato nell'ambito di operazioni di *merchandising* e ciò perché si tratta di prodotti oggetto di un'attività commerciale collaterale a quella dell'erogazione del pubblico spettacolo consistente negli incontri calcistici, attività realizzata proprio per lo sfruttamento commerciale⁸⁰".

Questa è la ragione per la quale i segni i distintivi hanno una particolare rilevanza economica nell'ambito sportivo e, nello specifico, calcistico.

Dopo la controversia giudiziaria, il marchio poteva essere nuovamente utilizzato dalla Salernitana a seguito dell'acquisto definitivo da parte del Presidente Lotito

Il club di Lotito e Mezzaroma diventava, il primo luglio 2015, titolare a tutti gli effetti dei segni distintivi: marchio, colore e denominazione sociale della Salernitana che dopo tre anni di "fitto" entravano a pieno titolo nella disponibilità della società di Via Allende.

Un marchio forte può attrarre sponsor, fidelizzare i tifosi e ampliare le opportunità commerciali così come una comunicazione chiara, coerente e tempestiva— dalla gestione dei canali social alle conferenze stampa, dai contenuti multimediali alle relazioni con i media — è fondamentale per costruire fiducia, identità e valore percepito sia sul campo che fuori. Inoltre il raccordo tra immagine del club, valori sportivi, obiettivi di marketing , una efficace comunicazione e una strategia di brand ben strutturata può supportare la crescita sostenibile e l'engagement della comunità.

- Al Team manager Avallone è stato domandato: qual è la strategia di comunicazione del club (canali, modalità, rapporto con i tifosi) e quanto conta il brand Salernitana per le scelte sportive e commerciali? Può citare degli esempi recenti ed efficaci? Come descriverebbe l'impatto del tifo e del legame con Salerno sulle scelte sportive del club?

⁸⁰ Fonte documentale: Sentenza n. 6559/2011 del 18.4.2011 Tribunale di Napoli – sezione specializzata in materia di proprietà industriale ed intellettuale.

- S.A.: *“Sul brand Salernitana e sulla comunicazione incide moltissimo l’identità: quando non avevamo l’ippocampo è stato traumatico per l’ambiente; l’acquisto del “cavalluccio” ha ricomposto qualcosa che, qui, è vissuto come appartenenza. In passato, con il segno grafico della “palla di pezza”, molti tifosi dicevano: “questa non è la Salernitana”; per noi l’ippocampo è il simbolo. Sulla maglia iniziale deve esserci — stilizzato o essenziale, ma riconoscibile — perché non esiste una Salernitana senza cavalluccio sul petto. È una costante che attraversa dirigenti e presidenti: la garanzia di continuità è proprio il simbolo. Come amano ripetere i tifosi — e come diceva il “Siberiano”⁸¹ — “la Salernitana è nostra, è la nostra vita”.*

In termini operativi, la strategia di comunicazione lavora su coerenza visiva, chiarezza dei messaggi e relazione diretta con la tifoseria: i canali ufficiali (social e media locali) sono allineati sull’identità del club e sul rispetto della tradizione. Due esempi efficaci, anche dal lato commerciale: il ripristino centrale dell’ippocampo sulle divise e il rafforzamento del merchandising legato al simbolo.

Quanto all’impatto del tifo sulle scelte sportive a livello nazionale può pesare relativamente; qui, a Salerno, si sente. Ci sono stati casi in cui la Curva ha espresso posizioni nette — penso al caso Liguori⁸² — la proprietà (Iervolino) bilancia le richieste della piazza con le esigenze tecniche ed economiche del club. L’obiettivo è tenere insieme identità e governance: ascoltare i tifosi, che sono il nostro valore, senza rinunciare alla coerenza delle decisioni sportive e gestionali e senza che la società perda personalità e autonomia nelle scelte che assume.”

- Come avviene il rapporto operativo con gli sponsor principali dal lato sportivo e organizzativo?
- S.A.: *“Il rapporto operativo con gli sponsor non è il mio perimetro diretto in quanto è gestito in primo luogo dall’area marketing. Detto ciò, in alcune fasi — con Fabiani e con Lotito — ho curato anch’io aspetti organizzativi a supporto degli sponsor. Un esempio chiaro è la partnership con il Gruppo Noviello (settore automobilistico): oltre al contributo economico,*

⁸¹ Carmine Rinaldi, il cui soprannome era il Siberiano, era uno storico capo ultrà della curva sud della Salernitana ed è deceduto improvvisamente all’età di 46 anni.

⁸² Per “caso Liguori” si intende la protesta di una parte della Curva Sud (striscione «Prima uomini, poi calciatori. Liguori, Salerno ti schifa» esposto nei pressi dell’Arecchi a inizio luglio 2025) contro il possibile ingaggio dell’attaccante Michael Liguori; nonostante le contestazioni, la Salernitana ha poi perfezionato il tesseramento e annunciato ufficialmente il giocatore il 6 agosto 2025. Fonti: “Salerno in Web – «Gli ultras si schierano contro l’arrivo di Liguori» (striscione e motivazioni)”. <https://www.salernoinweb.it/News/Salerno/42912-Salernitana-gli-ultras-si-schierano-contro-l%27arrivo-di-Liguori-%22No-a-calciatori-condannati-per-stupro%22?>

c'è stato un apporto in dotazioni con auto aziendali per lo staff e per le figure dirigenziali (non per i calciatori), nell'ambito di un accordo di scambio merce che massimizzava la visibilità del brand. Le vetture riportavano il nome dello sponsor, erano posizionate nelle aree parcheggio dello stadio e spesso venivano utilizzate in occasione dell'arrivo dei giocatori: le immagini e le foto di ingresso o uscita — con telecamere e media presenti — generavano esposizione diretta del marchio, spesso più rilevante del ritorno puramente monetario. Operativamente, questo richiede coordinamento puntuale: accessi e permessi, tempi di posizionamento e l'allineamento grafico con la brand identity del club.”

Si può concludere, in sintesi, che i segni distintivi non sono solo simboli identitari ma sono asset economici che influenzano i ricavi diretti (licenze, merchandising, diritti), i ricavi indiretti (sponsorizzazioni, diritti mediatici, partnership) e il valore globale del club nel tempo, tramite la fidelizzazione del pubblico e una reputazione solida. Infatti, il logo, i colori sociali e il motto creano identità facilmente riconoscibile. Un branding forte facilita la riconoscibilità del club a livello locale e globale, aumentando l'awareness e la domanda di prodotti ufficiali (maglie, merchandising, collaborazioni).

CAPITOLO 5: IL FUTURO DELLA SALERNITANA TRA ECONOMIA E MANAGEMENT SPORTIVO

5.1 Modelli innovativi di business, marketing e branding delle società calcistiche italiane

Nel contesto mediatico contemporaneo in cui viviamo - fatto di smartphone, notifiche di notizie recepite istantaneamente e flussi social costanti - un club che ambisce a crescere deve fondare la propria competitività su un modello di business chiaro e su strategie di marketing e branding capaci di trasformare la poca attenzione che concede il pubblico in valore economico e reputazionale. Un'area divenuta cruciale è quella dei social media in formato breve (TikTok, Instagram Reels). Il modello si fonda su video di pochi secondi costruiti su trend e suoni virali, con montaggi rapidi, grafiche essenziali e un approccio leggero o, in alcuni casi, autoironico. L'obiettivo è massimizzare la scoperta algoritmica e aumentare la reach dei follower, stimolare interazioni immediate (like, commenti, condivisioni) e riportare traffico verso i canali proprietari come i propri shop, biglietteria, app ecc. Ma quando l'intrattenimento varca i limiti di ciò che è adeguato per un profilo istituzionale, i rischi sono immediati. Il caso Osimhen–Napoli⁸³ (settembre 2023) è emblematico: un video derisorio pubblicato dall'account ufficiale del club su TikTok, dopo un rigore sbagliato dall'attaccante nigeriano, ha innescato la minaccia di azioni legali da parte dell'agente, la rimozione del contenuto e un chiarimento pubblico della società. La lezione manageriale è chiara: serve un compromesso consapevole tra l'idea creativa, il tono utilizzato dal canale ufficiale e volontà di restare sull'onda del virale con numeri solidi, senza compromettere la relazione con i propri asset tecnici.

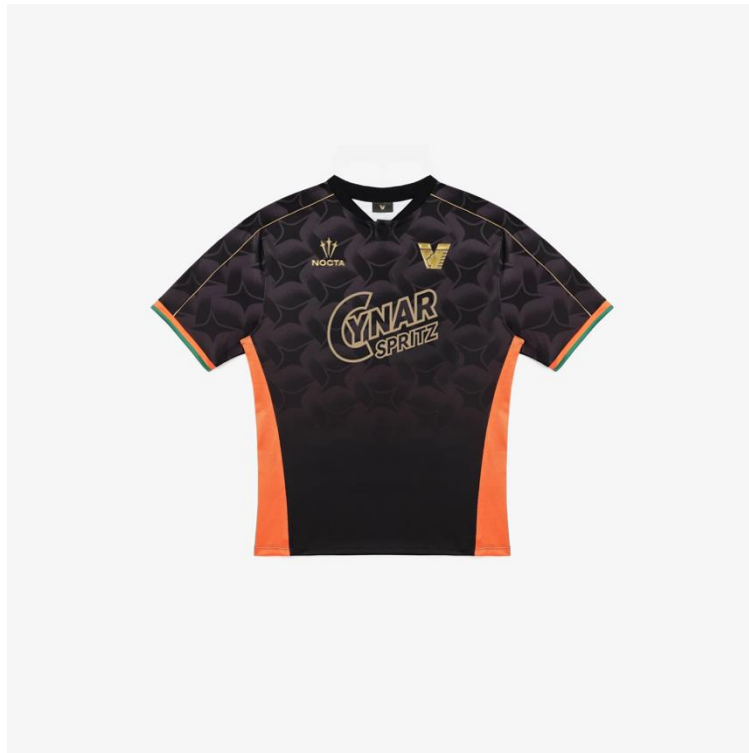
Sul versante brand & merchandising, un filone sempre più efficace—soprattutto fuori dall'élite—consiste nel coniugare estetica distintiva e narrazione del territorio. Il Venezia FC ha portato questo approccio su scala globale e, nel 2024, ha annunciato la partnership tecnica con NOCTA (label di Drake⁸⁴), con l'artista che—secondo la stampa internazionale—ha anche contribuito a raccogliere capitali per evitare la crisi⁸⁵ e si è unito al club come investitore: l'esito è stato un potente

⁸³ Fonte: <https://www.skysports.com/football/news/12962/12970818/victor-osimhen-napoli-strikers-agent-threatens-legal-action-against-serie-a-club-over-tiktok-video?>

⁸⁴ Drake è un artista canadese – rapper, cantante e imprenditore – tra le figure più influenti della pop culture contemporanea. Pluripremiato e tra i musicisti più ascoltati al mondo, è fondatore di NOCTA, etichetta di abbigliamento nata in partnership con Nike.

⁸⁵ Fonte: " <https://sports.yahoo.com/drake-saved-italian-club-venezia-211700276.html?> "How Drake saved Italian club Venezia from bankruptcy"

cortocircuito fra cultura pop e calcio, con kit speciali, collezioni dedicate e un'eco mediatico internazionale.



Venezia FC × NOCTA (Drake).

Nelle categorie inferiori, club come Latina e Sorrento mostrano come la creatività possa generare attenzione nazionale e internazionale pur con budget contenuti: il Latina ha presentato maglie ispirate alla leggenda di Ulisse e della Maga Circe; il Sorrento ha proposto la “Lemons Jersey” legata ai simboli del territorio. In entrambi i casi il “prodotto-maglia” diventa racconto della città e strumento di distinzione: Latina ha lavorato con Ezeta già nel 2024/25, mentre il Sorrento ha introdotto l’azienda di design dalla stagione 2025/26; Nel caso del Latina, la maggior parte dei capi risulta rapidamente sold out in quasi tutte le taglie, a riprova dell’efficacia del piano di marketing e della capacità del design identitario di trasformare visibilità in acquisti.



Latina Calcio 1932 “Sibò” (Ezeta).



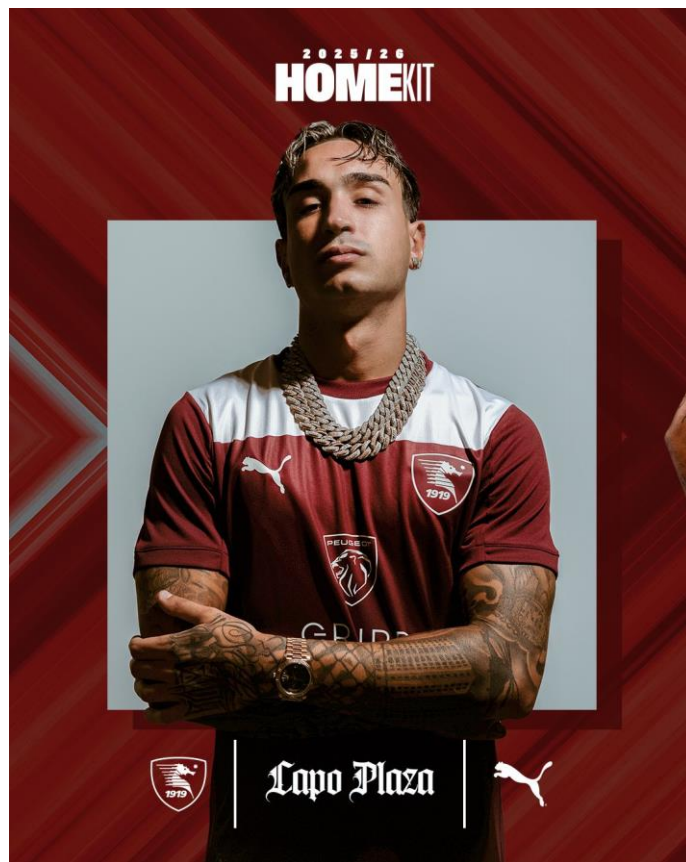
Sorrento “Lemons Jersey” (Ezeta)

Un effetto spesso sottovalutato è quello “fuori dallo stadio”: quando il design è forte, non solo il tifoso, ma qualunque appassionato che indossi quella maglia diventa pubblicità in movimento per il club. Indossa il capo perché lo apprezza esteticamente, e chi lo osserva—nei social o per strada—chiede, condivide, si informa: innesca così un ciclo di attenzione spontanea che allarga la base potenziale del marchio. Il caso Venezia–NOCTA ha avuto proprio questo effetto, con un riscontro globale che ha superato i confini della tifoseria tradizionale.

Per la Salernitana - che fonda la propria identità sul legame con la città e sul simbolo dell’ippocampo - questo quadro suggerisce alcune linee d’azione concrete:

- Identità prima di tutto: presidiare una coerenza visiva (ippocampo centrale, palette e stile riconoscibili) e una narrazione che valorizzi storia e comunità;
- Social con regole chiare: adottare linee guida che bilancino creatività e rispetto del ruolo istituzionale; puntare su contenuti coinvolgenti (dietro le quinte, settore giovanile, format su tifosi e territorio) che generano condivisioni e interazioni, evitando format “spigolosi” che possano intaccare la relazione con squadra e tesserati (caso Osimhen);

- Merchandising con radici: special edition legate a momenti della città e alla cultura locale, con collaborazioni mirate con designer e brand del territorio (sull'esempio—adattato di scala—di Venezia/NOCTA, Latina, Sorrento). In questa logica si inserisce l'operazione "PUMA × Salernitana × Capo Plaza": il rapper salernitano è stato testimonial del lancio dei nuovi kit 2025/26 e di capi destinati ai giocatori, presentati sui canali ufficiali del club e di PUMA. L'innesto di una figura musicale molto seguita tra i giovani rafforza l'identità locale (radici condivise, simboli, linguaggio) e, al tempo stesso, allarga il pubblico potenziale oltre la base tradizionale



Capo Plaza con la maglia Home 2025/26 della Salernitana (collaborazione PUMA × Salernitana × Capo Plaza).

5.2 Potenzialità e limiti della crescita economico-sportiva della Salernitana

La Salernitana Calcio ha attraversato una fase senza precedenti nella sua storia: non è mai accaduto che la squadra militasse per tre stagioni consecutive nella massima serie. Al contrario, nel recente passato, la società si è trovata, in soli due anni, collocata in Serie C, situazione che ha previsto un impatto economico e sportivo significativo. In tale contesto, appare ragionevole ipotizzare che la società possa crescere nuovamente, sia dal punto di vista economico sia sotto l'aspetto sportivo, considerando la solidità economica attribuita alla proprietà e le potenzialità derivanti dalle strategie di marketing messe in campo ma molto dipenderà dai risultati che otterrà sul campo e dalla capacità di mantenere un equilibrio finanziario.

La retrocessione ha un impatto negativo sotto diversi profili, in primo luogo, sul brand loyalty.

Il valore del "brand loyalty" (termine di marketing che identifica il processo di fidelizzazione del cliente verso la marca di riferimento) dei tifosi della Salernitana si misura in relazione ai ricavi di stadio, presenze allo Stadio Arechi e presenze in trasferta. Per il club granata la retrocessione in Lega Pro 25/26 determinerà una "riduzione dei ricavi aziendali" relativi ai diritti tv, a quelli da stadio e da sponsorizzazioni.

Interessanti, per comprendere le dinamiche, sono gli indicatori di performance storici: per quanto riguarda i ricavi da stadio, i tifosi della Salernitana (periodo agosto 2011- giugno 2024) hanno contribuito al valore aziendale con un volume complessivo di 36.061 mln di euro. Nelle ultime tre stagioni di Serie A, i tifosi presenti allo Stadio Arechi risultano essere stati: stagione 2023/24: 345.289 presenti (media di 18.173 spettatori a partita); stagione 2022/23: 381.291 presenti (media di 20.068 spettatori a partita) e stagione 2021/22: 286.372 presenti (media di 15.072 spettatori a partita).

I rendimenti sportivi si riverberano non solo sulla società ma anche sull'economia del territorio circostante: una retrocessione o una promozione può modificare significativamente l'indotto locale, incidendo su flussi turistici, consumi e percezione del brand territoriale.

Nel caso Salernitana - città di Salerno, i risultati sportivi del club si riflettono sulla rete di stakeholder dell'evento-calcio: il territorio ospitante persegue obiettivi di promozione e sviluppo socio-

economico, in sinergia con federazioni, organizzatori, società sportive, titolari d'impianto, sponsor, fornitori, spettatori e media⁸⁶.

In un sistema aperto come il calcio, promozioni e retrocessioni modificano la categoria e, con essa, l'attrattività competitiva e commerciale del club, con effetti che si propagano su flussi turistici e consumi locali.⁸⁷ Poiché il campionato è un insieme di eventi a calendario e ogni gara è un evento compiuto, le performance positive generano ricadute ripetute nel tempo (match-day e soggiorni prolungati), mentre flessioni di rendimento producono effetti opposti. L'imprevedibilità competitiva e la qualità dello spettacolo sono leve che aumentano l'interesse di pubblico e investitori, amplificando l'indotto su ricettività, ristorazione, retail e servizi turistici.

In tale quadro, una promozione in Serie A tende ad accrescere i flussi in entrata (anche per eventi collaterali e permanenze più lunghe), rafforzando la visibilità del brand territoriale; viceversa una retrocessione ridimensiona tali flussi, con impatti su alberghi, ristoranti, shopping e servizi cittadini.

In termini di ricavi turistici nella città di Salerno si prevede, nel prossimo futuro, una diminuzione dei seguenti "indicatori": spese voluttuarie, ristorazione, strutture ricettive, spesa media pro capite degli appassionati in trasferta ed altre forme d'intrattenimento legate all'evento sportivo.

Inoltre le ricadute economiche negative della retrocessione evidenziano una diminuzione del valore del "brand" del territorio comunale, con minore visibilità dello stesso a livello nazionale ed internazionale. Infatti la visibilità associata a una squadra di alto profilo può elevare la percezione della città, facilitando opportunità di investimento, turismo culturale e attrazione di eventi. Una flessione sportiva può ridurre tale visibilità e incidere su willingness-to-pay degli sponsor regionali e internazionali.

Oltre agli aspetti legati ai ricavi, la retrocessione sportiva provoca una perdita di valore significativa anche per il parco giocatori. Il valore complessivo della rosa cambia drasticamente a seconda della categoria in cui milita la squadra: in Serie A la rosa ha un valore molto superiore rispetto a Serie B

⁸⁶ "Sport & profit: evento sportivo", Dipartimento di Impresa e Management, ECONOMIA AZIENDALE dello SPORT a.a. 2024–2025, Università LUISS Guido Carli

⁸⁷ "Sport & profit: modelli", Dipartimento di Impresa e Management, ECONOMIA AZIENDALE dello SPORT a.a. 2024–2025, Università LUISS Guido Carli.

e, ancor di più, rispetto a Serie C. Per mettere in chiaro l'impatto economico, si consideri l'evoluzione del valore stimato del parco giocatori della Salernitana nelle ultime quattro stagioni sportive⁸⁸:

- Serie A, campionato 21/22: valore stimato della rosa pari a 98,05 milioni di euro.
- Serie A, campionato 22/23: valore stimato della rosa pari a 101,45 milioni di euro.
- Serie A, campionato 23/24: valore stimato della rosa pari a 79,40 milioni di euro.
- Serie B, campionato 24/25: valore stimato della rosa pari a 29,75 milioni di euro.
- Serie C, campionato 25/26 (valore attuale): circa 13,70 milioni di euro.

Come si vede, il passaggio dalla Serie A alle categorie inferiori determina una perdita sostanziale di valore del parco giocatori: un risparmio sui costi di ingaggio relativo all'abbassamento del valore della rosa, ma anche una riduzione della potenziale monetizzazione in vendita dei giocatori, con implicazioni dirette sui piani di investimento e sulle strategie sportive.

Una strategia adeguata per contenere i costi e mantenere competitività potrebbe essere quella di rafforzare e valorizzare il settore giovanile, puntando sullo sviluppo di nuove leve. In pratica, investire in vivaio, scouting mirato e programmi di formazione potrebbe consentire di:

- ridurre la dipendenza dall'acquisto di giocatori top di mercato;
- mantenere dei talenti pronti per la prima squadra;
- abbassare i costi salariali complessivi trasferendo una parte del valore dalla futura crescita dei giovani al valore di vendita potenziale;
- migliorare la sostenibilità economica a medio-lungo termine, supportando al contempo la competitività sul campo grazie a talenti formati internamente.

Sull'argomento è stato interpellato il team manager Salvatore Avallone:

- Quanto conta il settore giovanile per garantire continuità tecnica ed economica? Come cambia la gestione del parco giocatori tra una squadra di Serie A e l'attuale realtà della Salernitana in Serie C?
- S.A.: *"In Serie A il parco giocatori è, per forza di cose, più profondo e qualitativo: puoi combinare profili d'esperienza con calciatori a potenziale di rivendita, gestendo ingaggi e ammortamenti"*

⁸⁸ Fonte: <https://www.salernonotizie.it/2025/08/29/salernitana-ecco-il-valore-parco-calciatori-almeno-per-ora-di-antonio-sanges/>.

dentro parametri coerenti agli introiti (diritti TV, sponsor, matchday). Gli standard operativi sono altissimi: terreno di gioco, ispezioni pre-gara e conformità a protocolli di Lega e broadcaster (DAZN). Il margine d'errore organizzativo è zero: ogni dettaglio — dal campo “perfetto” alla pianificazione dei flussi — incide sulla performance e sull'immagine del club.

In Serie C cambia scala e cambiano le priorità. Le entrate sono incomparabili rispetto alla A; anche la sponsorizzazione si muove su ordini di grandezza diversi. Questo si riflette su ingaggi, durata dei contratti, ricorso a prestiti mirati, maggiore integrazione dei giovani e un'attenzione ancora più serrata alla logistica (strutture, trasferte, dotazioni) e al costo opportunità di ogni scelta. Lo si vede anche dalla qualità dei terreni di gioco: in categorie inferiori può capitare di imbattersi in campi con condizioni non ottimali; in massima serie, tra delegati di Lega e verifiche tecniche, certe criticità non passano.

Qui entra in gioco, in modo decisivo, il settore giovanile. È la leva che tiene insieme continuità tecnica ed equilibrio economico: scouting capillare, percorsi individualizzati, minutaggio in prima squadra - quando meritato - e politiche contrattuali che prevedano tutela patrimoniale (premi di formazione, sell-on clause, diritti di recompra). In A i giovani si inseriscono per alzare l'intensità e creare valore; in Serie C cambia la panoramica infatti i ricavi centralizzati sono incomparabili rispetto alla A e anche le sponsorizzazioni si muovono su ordini di grandezza diversi: questo impatta su ingaggi, durata dei contratti, ricorso a prestiti mirati e maggiore integrazione dei giovani, che spesso diventano struttura del progetto perché in queste categorie si fanno le ossa. Qui i ragazzi accumulano minuti veri, imparano a gestire partite sporche, adattano il fisico al ritmo degli adulti e sviluppano una mentalità solida, utile a reggere pressione e aspettative, a imparare dagli errori e a mantenere continuità di rendimento in contesti competitivi ad alta intensità, lungo tutto il loro percorso da calciatore”.

In conclusione sotto l'aspetto strategico certamente le potenzialità di crescita della Salernitana dipenderanno dall'attuazione di valide strategie di marketing, dalla gestione oculata dei costi, dalla valorizzazione del vivaio e dall'efficienza operativa.

Tuttavia, resta cruciale monitorare costantemente i risultati che si otterranno sul campo in quanto essi influenzano in maniera diretta i ricavi da diritti, le sponsorizzazioni e, di conseguenza, la solidità economica dell'intera operazione.

Insomma, i benefici o i costi associati a future promozioni o retrocessioni dipendono in misura rilevante dal rendimento sportivo e dalla capacità della società di capitalizzare le opportunità di marketing, vendita di diritti e coinvolgimento del territorio.

5.3 Prospettive strategiche di medio e lungo termine per il club

La società ha riconosciuto i risultati insoddisfacenti e il mancato raggiungimento degli obiettivi prefissati. Di conseguenza, è indispensabile programmare ed attuare nuove strategie, prendendo ispirazione anche da altre realtà simili per definire percorsi di risalita concreti e sostenibili. Il fine è stabilire programmi di medio-lungo termine che ottimizzino la gestione finanziaria, potenzino il settore giovanile e migliorino la competitività sul mercato. In questo contesto, una governance che abbia obiettivi chiari, investimenti mirati e una maggiore efficacia operativa potrà contribuire a una futura risalita in Serie A.

Sull'argomento ha offerto un contributo il team manager Salvatore Avallone:

- Dal suo punto di vista, ci sono realtà calcistiche italiane o estere che possono essere un modello di riferimento per la Salernitana?
- S.A.: *“Per i modelli da guardare partirei ancora dal settore giovanile: in Italia, l’Atalanta è l’esempio di riferimento. A Bergamo hanno costruito una filiera che forma e valorizza calciatori grazie a relazioni solide con le scuole calcio del territorio — curate nel tempo — e a un metodo di lavoro continuo e coerente. Non è un caso: negli anni hanno destinato investimenti significativi al vivaio. Un altro esempio utile, per la nostra dimensione, è l’Empoli: struttura snella, identità tecnica chiara e un percorso di crescita che accompagna il ragazzo dal vivaio alla prima squadra. Per club con risorse limitate rispetto alle grandi squadre, non serve imitare le logiche delle “big”: è più efficace puntare su competenza, formazione, scouting e minuti veri ai giovani. Sul versante infrastrutturale, il riferimento è quello degli stadi inglesi: tifosi dietro i cartelloni pubblicitari e a ridosso del campo, senza vetri o fossati, ma in piena sicurezza; impianti vivi ogni giorno, con museo, ristorazione e retail, che generano ricavi non-matchday e migliorano l’esperienza. L’obiettivo non è la monumentalità, ma la funzionalità: uno stadio moderno che sostenga prestazione e sostenibilità, e un centro sportivo capace di dare continuità al lavoro tecnico.”*
- E come immagina la Salernitana del 2030, sia sul piano sportivo sia organizzativo?

- S.A.: *“Guardando al 2030, immagino una Salernitana stabile e competitiva. Con il ritorno in Serie A la priorità era, infatti, difendere la categoria e crescere passo dopo passo; non mi aspettavo di ritrovarci oggi in Serie C e mi prendo la mia parte di responsabilità per gli errori di gestione che abbiamo commesso. La lezione è chiara: una retrocessione va governata, non subita. Penso, ad esempio, alla Cremonese, che ha affrontato la discesa con continuità tecnica e coerenza, o al Sassuolo, che ha lavorato subito evitando “terremoti” e trattenendo i profili chiave; anche l’Empoli ha dimostrato che si può programmare la risalita con equilibrio e tempi giusti. Il modello per noi è questo: organizzazione, scelte lucide sul parco giocatori e uomini di calcio capaci di guidare un piano pluriennale. Nel breve serve una squadra pratica, con ossatura solida, per tornare subito in B; nel medio periodo, una rosa con continuità e identità per rientrare in A e restarci. Difendere la categoria significa saper reggere il mercato (ingaggi e uscite), non smontare tutto alla prima difficoltà e gestire le risorse con disciplina. Da salernitano, so quanto valga per la città tornare a giocare certe partite: San Siro o Torino non hanno prezzo; ma proprio per questo bisogna rispettare anche i campi di provincia dove, in C, si impara a vincere le battaglie che riportano in alto. Con un programma chiaro, professionisti competenti e scelte coerenti, tutto può succedere: questo è l’orizzonte che voglio per la mia città e per la Salernitana”.*

La società, a luglio 2025, dopo la doppia retrocessione, ha deciso di cambiare l’intero entourage dirigenziale compreso il team manager Salvatore Avallone che ha salutato i tifosi e la città di Salerno attraverso un comunicato ufficiale dal quale traspare a 360 gradi la sua affezione per i colori granata⁸⁹.

⁸⁹ Fonte: <https://www.calciosalernitana.it/2025/08/10/salernitana-la-lettera-social-di-avallone-via-non-per-scelta-mia-la-bersagliera-e-parte-di-me/> Potrebbe sembrare che il tema non sia strettamente legato all’oggetto del presente lavoro. Tuttavia, dall’osservazione della passione mostrata nell’intervista emerge una conclusione significativa: nel calcio, quando un dirigente, un allenatore o un giocatore nutre un forte senso di appartenenza, la società ne guadagna di trasparenza, lealtà, correttezza e impegno sul campo. (e quindi la scelta aziendale è risultata corretta). Salvatore Avallone, nel corso della sua lunga permanenza alla Salernitana, è riuscito a trasmettere energia positiva anche nei momenti difficili. Questa capacità ha rafforzato il legame tra tifosi e la società, contribuendo a consolidare fiducia e motivazione all’interno della comunità sportiva.

La dedizione con il quale Salvatore Avallone ha lavorato in questi anni è stata percepita chiaramente dalla tifoseria che, il 20 maggio 2024, a poche giornate dalla matematica retrocessione in serie B, gli ha rivolto un pensiero:

- che emozioni ha provato leggendo lo striscione che le hanno dedicato i tifosi della Salernitana?
- S.A.: *“di striscioni me ne hanno dedicati tanti, ma quello in particolare l’ho sentito come un abbraccio collettivo. Arrivò in un momento difficile, con la squadra prossima alla retrocessione dopo tre anni di Serie A. Per me ha significato una cosa semplice e gigantesca: essere riconosciuto non solo come dirigente, ma come uomo della Salernitana e della città. Se i tifosi ti chiamano “uno di noi”, vuol dire che qualcosa di buono l’hai fatto: hai messo amore, tempo, testa e cuore per la maglia. Anche se un domani il lavoro mi porterà altrove, una parte di me resterà per sempre qui, sotto quella curva, nella voce di quella gente. Non c’è carriera che valga quanto sentirsi parte di questa comunità: so che qui sono e sarò sempre accolto con calore, la Salernitana è la mia casa”.*



- *Striscione dedicato a Salvatore Avallone.*
Messaggio esposto dalla tifoseria granata. Crediti immagine: per gentile concessione dei “i Ragazzi della Nuova Guardia”⁹⁰

In chiusura, una governance solida e trasparente, accompagnata da investimenti mirati e misurati, rappresenta la base per un percorso sostenibile. Integrare lo sviluppo del settore giovanile con programmi di scouting avanzati, formazione tecnica e modernizzazione delle strutture permetterà di crescere talenti pronti per la prima squadra. Le scelte dirigenziali di valore, orientate a criteri di medio-lungo periodo, responsabilità economica, governance corretta, insieme a una gestione manageriale efficiente, possono tradursi in stabilità e crescita sportiva. Il contributo della tifoseria, espresso con passione e coinvolgimento costante, crea un ecosistema di responsabilità condivisa

⁹⁰ “i Ragazzi della Nuova Guardia” sono uno storico gruppo del tifo organizzato della Salernitana, attivo in Curva Sud “Siberiano” allo stadio Arechi. Non sono organo ufficiale del club; coordinano coreografie, trasferte e iniziative di sostegno (talvolta anche benefiche) della comunità granata, e sono spesso autori di striscioni e messaggi identitari.

tra club, comunità e partner. Se tali elementi si sincronizzano, la Salernitana 1919 s.r.l. ha buone probabilità di ritrovare nel medio periodo la massima Serie, tornando a competere ad alti livelli con una rosa competitiva, sostenibile dal punto di vista economico e capace di valorizzare i giovani talenti formati nel vivaio.

CONCLUSIONE

L'analisi della storia della Salernitana Calcio dalla sua nascita ad oggi permette di comprendere le dinamiche dello sviluppo e della crescita della struttura societaria nel corso degli anni. La squadra ha attraversato diverse crisi finanziarie, così come ha dovuto fronteggiare le vicende giudiziarie legate all'uso del marchio che hanno comportato ulteriori ripercussioni economiche. Inoltre si è reso necessario confrontarsi con la normativa che vieta la detenzione di multiple proprietà in più club, normativa che ha determinato la costituzione di un trust al quale è stata affidata, seppur per un breve periodo, la gestione della società con tutte le conseguenti implicazioni finanziarie. È stata analizzata la disciplina nazionale ed internazionale della multiproprietà ponendo particolare attenzione ai casi attuali che richiedono, senza dubbio, una riforma complessiva della materia con norme chiare e coerenti tra loro.

Molto interessante è stata l'analisi dei bilanci, specchio della situazione economica-finanziaria della società degli ultimi anni; l'esame delle fluttuazioni dei ricavi e dei costi è stato utile per metterle in relazione con i risultati sportivi della squadra.

La Salernitana rimane una piccola realtà calcistica che ha compiuto notevoli sforzi per raggiungere massimi livelli a livello nazionale. Secondo la ricostruzione presentata, l'attuale proprietà ha apportato un contributo significativo per il raggiungimento degli obiettivi prefissati, tra cui la permanenza in Serie A per tre stagioni consecutive. Il club vanta certamente dei punti di forza rilevanti: un brand distintivo, conosciuto e riconoscibile, valorizzato anche grazie ad un'efficace campagna di comunicazione e una solida fidelizzazione dei tifosi, elemento indispensabile per una squadra di calcio. Tuttavia, il modello di governance adottato, nonostante l'impegno e gli investimenti effettuati, non è riuscito a mantenere gli standard programmati. Per risalire in massima Serie è auspicabile una strategia di mercato più equilibrata, investimenti strutturali mirati e un maggiore impulso al settore giovanile; analogamente sarebbe utile creare un gruppo dirigenziale solido e duraturo, capace di prendere le decisioni importanti con razionalità e, al tempo stesso, dotato di quella energia e quella passione indispensabili per conseguire qualsiasi successo.

Bibliografia e Sitografia:

Alfonso Pierro *“La Salernitana prima dei 100 anni”*, 2018.

“Sport & profit: evento sportivo”, Dipartimento di Impresa e Management, ECONOMIA AZIENDALE dello SPORT a.a. 2024–2025, Università LUISS Guido Carli

“Sport & profit: modelli”, Dipartimento di Impresa e Management, ECONOMIA AZIENDALE dello SPORT a.a. 2024–2025, Università LUISS Guido Carli.

Statuto e regolamento della Lega Nazionale professionisti serie A

Regolamento UEFA del 2022

Sentenza n. 6559/2011 del 18.4.2011 Tribunale di Napoli – sezione specializzata in materia di proprietà industriale ed intellettuale.

Bilancio di esercizio chiuso al 30 giugno 2010 Salernitana Calcio 1919 s.p.a.

Bilancio di esercizio chiuso al 30 giugno 2021 U.S. Salernitana 1919 s.r.l

Bilancio di esercizio chiuso al 30 giugno 2022 U.S. Salernitana 1919 s.r.l

Bilancio di esercizio chiuso al 30 giugno 2023 U.S. Salernitana 1919 s.r.l

Bilancio di esercizio chiuso al 30 giugno 2024 U.S. Salernitana 1919 s.r.l

<https://www.salernomania.it/il-cavalluccio-un-simbolo-mille-emozioni> di Piero Galdo.

<https://www.salernitanastory.it/campionato.php/161/D/2011-12>

<https://apnews.com/article/uefa-crystal-palace-lyon-europa-textor-7b3dbe01998be49928d90993a0df7227>.

<https://documents.uefa.com/r/jYaMJ64bAHsJCOaiv6nxVQ/nYibGEpB0v7pAPdJ~kv43Q> “UEFA Club Licensing and Financial Sustainability Regulations, 2022 Edition, Art. 5,01”.

<https://figc.it/media/136941/249-applicazione-art-16-bis-noif.pdf>.

<https://football-italia.net/de-laurentiis-pleased-after-figc-push-back-ban-on-owning-multiple-clubs/>?

<https://gianlucazanfi.wordpress.com/2021/08/04/societa-calcio-fallite-2000-oggi/>

[https://img.legaseriea.it/vimages/635bb33f/LNPA%20STATUTO-REGOLAMENTO%20vigente%20\(1\).pdf](https://img.legaseriea.it/vimages/635bb33f/LNPA%20STATUTO-REGOLAMENTO%20vigente%20(1).pdf) Statuto-regolamento Lega Nazionale professionisti serie A.

<https://it.uefa.com/news-media/news/0246-0e796c23daa9-41f78afb0c7a-1000--financial-sustainability/#:~:text=The%20new%20rule%20limits%20spending,%25%20ceiling%20from%202025%2F26.UEFA.com> – "Financial Sustainability Regulations".

<https://rivistadirittosportivo.coni.it/it/rivista-di-diritto-sportivo/ultime-novit%C3%A0/evidenza/il-divieto-di-multiple-partecipazioni-societarie-alla-luce-dell%E2%80%99art-16-bis-n-o-i-f-di-ernesto-caggiano.html> "rivistadirittosportivo.coni.it "il divieto di multiple partecipazioni societarie alla luce dell'art. 16 bis N.O.I.F." di Ernesto Caggiano.

<https://salernitana.it/news/chiarimenti-sulle-offerte-per-lacquisto-del-100-del-capitale-sociale-dellu-s-salernitana-1919-s-r-l/> sito ufficiale "Salernitana.it" del 16 dicembre 2021.

<https://salernitana.it/società/storia> "storia – U.S. Salernitana 1919".

<https://sport.sky.it/calcio/serie-a/2021/12/21/salernitana-lega-proroga-31-dicembre-news> "sport.sky.it" 21 dicembre 2021.

<https://sports.yahoo.com/drake-saved-italian-club-venezia-211700276.html?> "How Drake saved Italian club Venezia from bankruptcy"

https://www.ansa.it/sito/notizie/sport/calcio/2021/06/29/figc-boccia-trust-salernitana-di-lotito_579fd7bf-24d8-495a-a840-1112307d9a5a.html. "Figc boccia la proposta di trust della Salernitana di Lotito".

<https://www.arel.it/news/report-calcio/report-calcio-2011-2> - AREL.

<https://www.arel.it/news/report-calcio/report-calcio-2011-2> AREL.

<https://www.calciofinanza.it/2023/02/14/uefa-multiproprieta-minaccia-coppe-europee/>"calciofinanza.it" 14.2.2023.

<https://www.calciofinanza.it/2025/03/01/multiproprieta-nuove-regole-scadenza-termine/> calciofinanza.it 1.3.2025 "UEFA e multiproprietà.

<https://www.calciosalernitana.it/2025/08/10/salernitana-la-lettera-social-di-avallone-via-non-per-scelta-mia-la-bersagliera-e-parte-di-me/>

https://www.commercialistiazienendasport.it/documenti/Documento_in_AICAS_BSM.

https://www.corrieredelloSport.it/news/calcio/2024/01/12120303664/la_crisi_del_calcio_e_la_terapia_iervolino CorrieredelloSport.it la crisi del calcio e la terapia Iervolino di Alessandro Barbano 12 gennaio 2024.

<https://www.dentrosalerno.it/2023/01/19/salerno-antonio-lombardi-salernitana-calcio-sentenza-tribunale-nessun-danno-patrimoniale-e-responsabilita/> .

<https://www.diritto.it/abrogazione-del-lodo-petrucci/> Prof. Pierluigi Vigo “l’abrogazione del lodo Petrucci”.

https://www.espn.com/soccer/story/_/id/37527007/uefa-admitted-leipzig-salzburg-champions-league-failing-prove-red-bull-influence? “Caso Red Bull – RB Leipzig e Red Bull Salzburg”

https://www.eurosport.it/calcio/serie-a/2022-2023/divieto-multiproprieta-prorogato-al-2028-29-i-de-laurentiis-esultano_sto9064902/story.shtml Eurosport.it, 19 marzo 2025 Multiproprietà prorogato al 2028/2029, i De Laurentiis esultano”.

https://www.figc.it/FigcLegacyAssets/Assets/contentresources_2/ContenutoGenerico/856/C_2_ContenutoGenerico_37031_StrilloComunicatoUfficiale_IstAllegati_Allegato_0_upfAllegato.pdf

<https://www.figc.it/it/federazione/comunicati-ufficiali/comunicato-ufficiale-n-11a-2021-07-09/>

<https://www.figc.it/it/federazione/la-federazione/commissioni-figc/commissione-di-vigilanza-sulle-societa-di-calcio-professionistiche/>. la Co.Vi.So.C.

<https://www.figc.it/it/federazione/la-federazione/organismi-federali/figc.it> – sez. Organismi federali.

<https://www.figc.it/media/136941/249-applicazione-art-16-bis-noif.pdf>.

<https://www.figc.it/media/174973/normativa-oggetto-prova-speciale-25-luglio-2022.pdf> "Statuto della FIGC", art. 1 e 2.

https://www.figc.it/media/252987/tit3_noif_art_da47a70_-04-11-2024.pdf "Norme Organizzative Interne della FIGC", Titolo III.

[https://www.ilfattoquotidiano.it/2021/07/07/salernitana-in-a-accettato-il-trust-di-lotito-ma-e-costretto-a-vendere-entro-dicembre-e-ora-gravina-vuole-sminare-il-caso-napoli-bari/6254393/;](https://www.ilfattoquotidiano.it/2021/07/07/salernitana-in-a-accettato-il-trust-di-lotito-ma-e-costretto-a-vendere-entro-dicembre-e-ora-gravina-vuole-sminare-il-caso-napoli-bari/6254393/)

<https://www.ilgiornale.it/news/calcio/multipropriet-croce-e-delizia-calcio-uefa-e-fifa-corrano-ai-2522569.html> “ilGiornale.it” - Multiproprietà, croce e delizia del calcio. Uefa e Fifa corrono ai ripari. L'ultimo caso: Crystal Palace "retrocesso" dall'Europa alla Conference League. "Colpa" del Leone – Francesco Bertoli - 13 agosto 2025.

<https://www.lalaziosiamonoi.it/lazio-cultura-societa/lotito-e-mezzaroma-acquistano-il-titolo-e-il-logo-del-cavaluccio-rinascere-la-salernitana-26842>.

<https://www.lexdo.it/d/contratto-affitto-ramo-azienda/cosa-sono-i-beni-immateriali/> lecdo.it “contratto-affitto-ramo-azienda”

<https://www.notaio-busani.it>.

<https://www.officinatarile.it/trust-cosa-serve/> officinatarile.it” di Danilo Golia 4 ottobre 2021.

<https://www.rainews.it/articoli/2022/01/Calcio-serie-A-Danilo-Iervolino-acquista-forse-la-Salernitana-fa5b6a90-8132-483d-a003-ae74fa8cde0f.html> “Rainews.it” 1 gennaio 2022

<https://www.repubblica.it/rubriche/spycalcio/2025/03/21/news/dal-2000-fallite-185-societa-serie-c-sempre-a-ris-hio-424077827/>

<https://www.reuters.com/sports/soccer/italy-needs-upgrade-ageing-stadiums-club-revenue-boost-euro-2032-2025-07-03/> “Italy needs to upgrade ageing stadiums for club revenue boost, Euro 2032”.

<https://www.Salernitanastory.it>.

<https://www.salernogranata.it>: “La Salernitana degli anni del dopo guerra”.

<https://www.salernoinweb.it/News/Salerno/42912-Salernitana-gli-ultras-si-schierano-contro-l-arrivo-di-Liguori-%22No-a-calciatori-condannati-per-stupro%22?> «Gli ultras si schierano contro l’arrivo di Liguori.

<https://www.salernomania.it/il-cavalluccio-un-simbolo-mille-emozioni> di Piero Galdo.

<https://www.salernonotizie.it/2024/08/30/salernitana-il-nuovo-piano-industriale-di-antonio-sanges/>.

<https://www.salernonotizie.it/2025/08/29/salernitana-ecco-il-valore-parco-calciatori-almeno-per-ora-di-antonio-sanges/>.

<https://www.skysports.com/football/news/12962/12970818/victor-osimhen-napoli-strikers-agent-threatens-legal-action-against-serie-a-club-over-tiktok-video?>

ALLEGATO I

Salvatore Avallone (Team Manager)

- nel suo lavoro quotidiano da Team Manager, di cosa si occupa concretamente? In che modo l'esperienza con il presidente Antonio Lombardi l'ha formata, e qual è stato il percorso che l'ha portata a diventare Team Manager della Salernitana?
- S.A: *"A Coverciano ho frequentato il corso da Direttore Sportivo, con una tesi sul ruolo del team manager. Negli ultimi mesi abbiamo anche costituito l'Associazione Team Manager, con statuto presentato in Federazione: è un passaggio importante perché questa figura è fondamentale e va prevista stabilmente nell'organigramma. Il team manager è il collante tra società, direzione sportiva, staff tecnico e calciatori: non dialoga tanto con il presidente quanto con il DS e con i giocatori, perché è la persona che sta sempre con loro e ne gestisce le esigenze a 360 gradi; l'unica cosa che non fa è scendere in campo.*

Tornando al mio ruolo, in pratica curo pianificazione e logistica. Organizzo i ritiri: scelgo le sedi (negli anni Austria, Cascia), faccio sopralluoghi per valutarne l'idoneità, controllo campi (terreno, qualità, manutenzione) e strutture; dal lato alberghiero non guardo solo l'estetica, ma anche cucina, wi-fi, materassi, sale riunioni, palestra e piscina, orari e servizi. In campo verifico che ci siano ghiaccio, beverage adeguato e tutta l'attrezzatura: coni, ostacoli, sagome, ecc. Il principio è semplice: non deve mancare nulla. Essendo stato ex calciatore, conosco bene le necessità pratiche del gruppo. Mi occupo anche di organizzare amichevoli, che sono fondamentali e vanno programmate in progressione: si parte da avversari meno esperti e si sale via via di livello, in simbiosi e sinergia con i carichi di lavoro. Ricevo input dal DS ma operativamente utilizzo chat di coordinamento con club di Serie A, B e C/Lega Pro: si contattano le società, si definiscono orari, trasferimenti e dettagli logistici. Ricordo un ritiro a Innsbruck con amichevole contro l'Hoffenheim, vicino a una famosa discesa di sci: probabilmente il ritiro più bello che abbiamo fatto. La palestra in struttura non era adeguata: ci siamo affidati a un mediatore e, grazie allo sponsor Technogym, abbiamo fatto arrivare le attrezzature da Milano. Accanto c'era un fiume: per il recupero è stato persino migliore della vasca di ghiaccio. Il match day richiede operatività e compliance: stesura della distinta,

definizione di formazione, panchina e panchina aggiuntiva (che ha requisiti molto stringenti), rapporti con la terna arbitrale; e poi il coordinamento con i magazzinieri perché gli spogliatoi siano perfetti e i completi dei giocatori già pronti. A fine partita mi assicuro della riconsegna dei materiali e dell'alimentazione post-gara per i calciatori. Ogni giorno preparo un programma dettagliato (dalla mattina alla sera) e lo condivido nelle chat interne con giocatori, staff tecnico e magazzinieri; spesso arrivano riunioni last minute e bisogna aggiornare tutti in tempo reale. In trasferta organizzo colazione, riunioni pre/post pranzo e, se la partita è serale, trovo un campo o almeno spazi adeguati per il risveglio muscolare, in modo che la squadra non resti ferma troppe ore. La gestione individualizzata degli atleti è fondamentale. Con profili di altissimo livello come Ribéry occorre rispettare esigenze specifiche e standard di un certo calibro; per esempio Milan Djuric e Federico Bonazzoli — entrambi ex punte granata, oggi militanti in Serie A — necessitavano di camere singole per garantire qualità del riposo. Nel caso di Djuric la condivisione della stanza avrebbe spesso compromesso il sonno del compagno nelle notti pre-gara per via di un sonno molto agitato e rumoroso, per questo la singola era sempre prevista. Mantengo un rapporto diretto con i magazzinieri e il principio resta: non far mancare mai nulla. Aiuto i calciatori anche sul piano personale: trovare appartamenti per le famiglie con il supporto di agenzie immobiliari e resto disponibile h24 per le emergenze. È capitato di dover intervenire di notte per questioni delicate (perfino con i Carabinieri sotto casa di un giocatore) e in quei casi serve equilibrio, capacità di mediare e di tutelare l'immagine del club.

Le differenze di categoria pesano molto sull'organizzazione. In Serie A il budget consente standard elevati (trasferte su piazze come San Siro, hotel come l'Hilton); in Serie B il livello scende leggermente; in Serie C/Lega Pro i vincoli possono essere significativi: capita di dover utilizzare hotel a tre stelle, con cucina e funzioni più limitate e più criticità logistiche. La differenza tra organizzare un ritiro di A e uno di C è enorme: nelle categorie inferiori bisogna essere creativi per tenere alti gli standard entro il budget. Il team manager deve mediare ambizioni tecniche e sostenibilità economica, senza abbassare l'asticella della professionalità.

Il mio percorso nasce dal campo: ho smesso di giocare alla Juve Stabia a 37 anni e, grazie all'opportunità offerta dal direttore, sono entrato nella dirigenza della Salernitana come team manager con il presidente Antonio Lombardi. È stata un'esperienza formativa: passare da calciatore a gestire logistica e procedure significa anche imparare dagli errori all'inizio.

Ho avuto la fortuna di essere formato da Fabiani insieme a Lombardi. In precedenza ho ricoperto il ruolo di Direttore Sportivo a Sorrento in Lega Pro e, tra questa esperienza e il percorso con la Salernitana, ho avuto modo di attraversare tutte le categorie professionistiche italiane; questa continuità mi ha dato una visione a 360 gradi del lavoro. Da ex calciatore, ricordo che a Varese mi affidarono la fascia di capitano dopo sole tre giornate date le mie qualità di comunicazione e di gestione dei rapporti: competenze che oggi porto, quotidianamente, nel team management. Il team manager è sempre a disposizione di società, staff e calciatori, presidia la logistica, i processi e le relazioni sostenendo la crescita professionale dei giocatori: il suo compito è creare le condizioni perché la squadra possa rendere al meglio, senza che nulla venga lasciato al caso.”

- Com'è organizzata oggi l'area sportiva della Salernitana (chi decide cosa, come si lavora con staff e settore giovanile)? Se può riferire quali differenze vede rispetto alle gestioni dei precedenti presidenti Antonio Lombardi e Claudio Lotito?
- S.A.: *“Oggi l'area sportiva è organizzata con ruoli e responsabilità molto chiari. Il Team Manager—come ho spiegato—presidia organizzazione e logistica, sempre sotto le direttive del Direttore Sportivo. Il DS, spesso con funzioni anche di Direttore Generale, è il punto di riferimento per gli acquisti (materiali, attrezzature): ogni richiesta passa da lui per la firma e quindi all'amministrazione, che verifica budget, preventivi e coerenza di bilancio. La regola è semplice: valorizzare ciò che si possiede e programmare gli investimenti, evitando il ricambio inutile anno su anno. Accanto al Direttore Sportivo e Team Manager operano staff medico, staff atletico, preparatori dei portieri, magazzinieri e amministrazione mentre il Presidente fissa gli indirizzi generali e vigila sugli equilibri complessivi. In questo assetto, la mia operatività quotidiana rimane quella tipica: pianificazione di ritiri, trasferte e amichevoli; compliance organizzativa in gara (distinte, rapporti con la terna); coordinamento con magazzinieri e staff per garantire standard uniformi. È un lavoro di processo: flussi chiari, responsabilità tracciabili, comunicazioni rapide.*
- *Guardando alle gestioni precedenti (Claudio Lotito e Antonio Lombardi), la differenza—sul piano strettamente organizzativo—è stata meno marcata di quanto si possa pensare perché c'è stata una continuità operativa legata alla figura di Angelo Fabiani, e con l'avvento della nuova proprietà l'organizzazione è ulteriormente migliorata.*

In alcuni periodi egli è stato lontano dall'incarico per motivi personali; in seguito ha ripreso ruoli direttivi in altre piazze. In ogni caso, il nostro è sempre stato un rapporto diretto e funzionale: quando Fabiani era DS mi ha chiesto di coprire stabilmente il ruolo di Team Manager, proprio perché i due ambiti—in quella fase—dialogavano in modo quasi contiguo e serviva una cabina di regia forte sulla parte organizzativa. Questo ha consentito uniformità di metodo anche al cambiare delle presidenze.

Il settore giovanile rappresenta un nodo nevralgico. A Salerno è stato storicamente complesso strutturarlo con continuità, ma l'obiettivo è chiaro: dare un indirizzo professionale dalla Scuola Calcio alla Primavera, con tecnici formati e percorsi coerenti. Servono investimenti e soprattutto scouting: bisogna girare i campi, osservare dal vivo, arrivare prima delle grandi squadre. Il confronto competitivo è impari quando su un ragazzo si muovono club con una maggiore capacità patrimoniale. Per questo motivo cito spesso i modelli Atalanta ed Empoli: reti di osservatori capillari, riferimento in molte città e, soprattutto, spazio reale all'esordio. In quei contesti un giovane trova più facilmente minuti in prima squadra; è più difficile che accada con Juventus, Milan o Inter, dove la pressione del risultato restringe le opportunità. La produzione di calciatori non è un tema accessorio: è centrale per l'equilibrio tecnico ed economico di un club.”

- come è cambiata l'organizzazione dell'area sportiva dal ritorno in Serie A fino ad oggi?
- S.A. *“Dal ritorno in Serie A l'organizzazione dell'area sportiva è cresciuta soprattutto nella cura dei particolari: in A nulla deve essere lasciato al caso. Non possiamo competere con i grandi club sul piano delle risorse, ma il nostro vantaggio sta nella qualità organizzativa: trasporti puntuali, logistica preventiva, le procedure sono chiare per evitare imprevisti. Questo vale ancor più quando arrivano profili di alto livello, come Ribéry: la logistica diventa determinante perché l'organizzazione deve mettere il calciatore nelle condizioni ottimali. In ogni categoria la Salernitana ha mantenuto standard coerenti: adeguiamo l'ampiezza del servizio al perimetro dei costi, ma senza peccare di qualità. Non è mai mancato nulla allo staff tecnico, atletico e medico, né ai calciatori: dotazioni, supporti, servizi e tempi sono sempre stati garantiti. La filosofia non cambia: standard elevati, processi affidabili e una visione logistica che anticipi i problemi, indipendentemente dalla categoria in cui militiamo.”*
- qual è la strategia di comunicazione del club (canali, modalità, rapporto con i tifosi) e quanto conta il brand Salernitana per le scelte sportive e commerciali? Può citare degli esempi

recenti ed efficaci? Come descriverebbe l'impatto del tifo e del legame con Salerno sulle scelte sportive del club?

- S.A.: *"Sul brand Salernitana e sulla comunicazione incide moltissimo l'identità: quando non avevamo l'ippocampo è stato traumatico per l'ambiente; l'acquisto del "cavalluccio" ha ricomposto qualcosa che, qui, è vissuto come appartenenza. In passato, con il segno grafico della "palla di pezza", molti tifosi dicevano: "questa non è la Salernitana"; per noi l'ippocampo è il simbolo. Sulla maglia iniziale deve esserci — stilizzato o essenziale, ma riconoscibile — perché non esiste una Salernitana senza cavalluccio sul petto. È una costante che attraversa dirigenti e presidenti: la garanzia di continuità è proprio il simbolo. Come amano ripetere i tifosi — e come diceva il "Siberiano" — "la Salernitana è nostra, è la nostra vita".*

In termini operativi, la strategia di comunicazione lavora su coerenza visiva, chiarezza dei messaggi e relazione diretta con la tifoseria: i canali ufficiali (social e media locali) sono allineati sull'identità del club e sul rispetto della tradizione. Due esempi efficaci, anche dal lato commerciale: il ripristino centrale dell'ippocampo sulle divise e il rafforzamento del merchandising legato al simbolo.

Quanto all'impatto del tifo sulle scelte sportive a livello nazionale può pesare relativamente; qui, a Salerno, si sente. Ci sono stati casi in cui la Curva ha espresso posizioni nette — penso al caso Liguori — la proprietà (Iervolino) bilancia le richieste della piazza con le esigenze tecniche ed economiche del club. L'obiettivo è tenere insieme identità e governance: ascoltare i tifosi, che sono il nostro valore, senza rinunciare alla coerenza delle decisioni sportive e gestionali e senza che la società perda personalità e autonomia nelle scelte che assume."

- Come avviene il rapporto operativo con gli sponsor principali dal lato sportivo e organizzativo?
- S.A.: *"Il rapporto operativo con gli sponsor non è il mio perimetro diretto in quanto è gestito in primo luogo dall'area marketing. Detto ciò, in alcune fasi — con Fabiani e con Lotito — ho curato anch'io aspetti organizzativi a supporto degli sponsor. Un esempio chiaro è la partnership con il Gruppo Noviello (settore automobilistico): oltre al contributo economico, c'è stato un apporto in dotazioni con auto aziendali per lo staff e per le figure dirigenziali (non per i calciatori), nell'ambito di un accordo di scambio merce che massimizzava la visibilità del brand. Le vetture riportavano il nome dello sponsor, erano posizionate nelle aree*

parcheeggio dello stadio e spesso venivano utilizzate in occasione dell'arrivo dei giocatori: le immagini e le foto di ingresso o uscita — con telecamere e media presenti — generavano esposizione diretta del marchio, spesso più rilevante del ritorno puramente monetario. Operativamente, questo richiede coordinamento puntuale: accessi e permessi, tempi di posizionamento e l'allineamento grafico con la brand identity del club.”

- Dal punto di vista della gestione sportiva, che importanza avrebbe un nuovo stadio per la Salernitana e per l'area squadra?
- S.A.: *“Il nuovo Arechi — con il recupero delle strutture adiacenti, incluso il Campo Volpe — per noi è un tema strategico. Negli ultimi mesi l'argomento è tornato al centro dell'agenda istituzionale e, dal punto di vista della gestione sportiva, la differenza sarebbe enorme: uno stadio moderno incide sul rendimento perché migliora terreno di gioco, spogliatoi, aree di riscaldamento, palestre e spazi di recupero (fisioterapia), oltre a rendere più efficienti i flussi logistici di squadra e staff nel giorno gara.*

Il massimo sarebbe un impianto ristrutturato e di proprietà, vissuto 24 ore su 24: questo consentirebbe di attivare ricavi non-matchday (ospitalità, ristorazione, museo, eventi aziendali) e di pianificare meglio ricavi e investimenti. A livello infrastrutturale, in Italia il gap con diversi stadi europei è ancora evidente: penso agli impianti tedeschi o inglesi, ma anche a realtà come Barcellona o Madrid, dove il complesso stadio-servizi è un ecosistema. L'obiettivo è ridurre quella distanza con un progetto che metta insieme funzionalità sportive e sostenibilità economica.

Un impianto moderno aiuta anche il pubblico: politiche di accessibilità e servizi adeguati portano famiglie e giovani allo stadio con continuità. A Salerno questo conta doppio: la tifoseria è il nostro dodicesimo uomo e un'offerta di qualità, a prezzi sostenibili, aumenta presenze e coinvolgimento. L'integrazione con il Campo Volpe sarebbe decisiva per il settore giovanile: un campus con campi, spazi tecnici e servizi condivisi permette verticalità nel percorso dai pulcini alla Primavera, migliora scouting e formazione, semplifica la logistica e rafforza l'identità del club.”

- Quanto conta il settore giovanile per garantire continuità tecnica ed economica? Come cambia la gestione del parco giocatori tra una squadra di Serie A e l'attuale realtà della Salernitana in Serie C?
- S.A.: *“In Serie A il parco giocatori è, per forza di cose, più profondo e qualitativo: puoi combinare profili d'esperienza con calciatori a potenziale di rivendita, gestendo ingaggi e*

ammortamenti dentro parametri coerenti agli introiti (diritti TV, sponsor, matchday). Gli standard operativi sono altissimi: terreno di gioco, ispezioni pre-gara e conformità a protocolli di Lega e broadcaster (DAZN). Il margine d'errore organizzativo è zero: ogni dettaglio — dal campo “perfetto” alla pianificazione dei flussi — incide sulla performance e sull'immagine del club. In Serie C cambia scala e cambiano le priorità. Le entrate sono incomparabili rispetto alla A; anche la sponsorizzazione si muove su ordini di grandezza diversi. Questo si riflette su ingaggi, durata dei contratti, ricorso a prestiti mirati, maggiore integrazione dei giovani e un'attenzione ancora più serrata alla logistica (strutture, trasferte, dotazioni) e al costo opportunità di ogni scelta. Lo si vede anche dalla qualità dei terreni di gioco: in categorie inferiori può capitare di imbattersi in campi con condizioni non ottimali; in massima serie, tra delegati di Lega e verifiche tecniche, certe criticità non passano. Qui entra in gioco, in modo decisivo, il settore giovanile. È la leva che tiene insieme continuità tecnica ed equilibrio economico: scouting capillare, percorsi individualizzati, minutaggio in prima squadra - quando meritato - e politiche contrattuali che prevedano tutela patrimoniale (premi di formazione, sell-on clause, diritti di recompra). In A i giovani si inseriscono per alzare l'intensità e creare valore; in Serie C cambia la panoramica infatti i ricavi centralizzati sono incomparabili rispetto alla A e anche le sponsorizzazioni si muovono su ordini di grandezza diversi: questo impatta su ingaggi, durata dei contratti, ricorso a prestiti mirati e maggiore integrazione dei giovani, che spesso diventano struttura del progetto perché in queste categorie si fanno le ossa. Qui i ragazzi accumulano minuti veri, imparano a gestire partite sporche, adattano il fisico al ritmo degli adulti e sviluppano una mentalità solida, utile a reggere pressione e aspettative, a imparare dagli errori e a mantenere continuità di rendimento in contesti competitivi ad alta intensità, lungo tutto il loro percorso da calciatore”.

- Dal suo punto di vista, ci sono realtà calcistiche italiane o estere che possono essere un modello di riferimento per la Salernitana?
- S.A.: *“Per i modelli da guardare partirei ancora dal settore giovanile: in Italia, l'Atalanta è l'esempio di riferimento. A Bergamo hanno costruito una filiera che forma e valorizza calciatori grazie a relazioni solide con le scuole calcio del territorio — curate nel tempo — e a un metodo di lavoro continuo e coerente. Non è un caso: negli anni hanno destinato investimenti significativi al vivaio. Un altro esempio utile, per la nostra dimensione, è l'Empoli: struttura snella, identità tecnica chiara e un percorso di crescita che accompagna il*

ragazzo dal vivaio alla prima squadra. Per club con risorse limitate rispetto alle grandi squadre, non serve imitare le logiche delle "big": è più efficace puntare su competenza, formazione, scouting e minuti veri ai giovani. Sul versante infrastrutturale, il riferimento è quello degli stadi inglesi: tifosi dietro i cartelloni pubblicitari e a ridosso del campo, senza vetri o fossati, ma in piena sicurezza; impianti vivi ogni giorno, con museo, ristorazione e retail, che generano ricavi non-matchday e migliorano l'esperienza. L'obiettivo non è la monumentalità, ma la funzionalità: uno stadio moderno che sostenga prestazione e sostenibilità, e un centro sportivo capace di dare continuità al lavoro tecnico."

- E come immagina la Salernitana del 2030, sia sul piano sportivo sia organizzativo?
- S.A.: *"Guardando al 2030, immagino una Salernitana stabile e competitiva. Con il ritorno in Serie A la priorità era, infatti, difendere la categoria e crescere passo dopo passo; non mi aspettavo di ritrovarci oggi in Serie C e mi prendo la mia parte di responsabilità per gli errori di gestione che abbiamo commesso. La lezione è chiara: una retrocessione va governata, non subita. Penso, ad esempio, alla Cremonese, che ha affrontato la discesa con continuità tecnica e coerenza, o al Sassuolo, che ha lavorato subito evitando "terremoti" e trattenendo i profili chiave; anche l'Empoli ha dimostrato che si può programmare la risalita con equilibrio e tempi giusti. Il modello per noi è questo: organizzazione, scelte lucide sul parco giocatori e uomini di calcio capaci di guidare un piano pluriennale. Nel breve serve una squadra pratica, con ossatura solida, per tornare subito in B; nel medio periodo, una rosa con continuità e identità per rientrare in A e restarci. Difendere la categoria significa saper reggere il mercato (ingaggi e uscite), non smontare tutto alla prima difficoltà e gestire le risorse con disciplina. Da salernitano, so quanto valga per la città tornare a giocare certe partite: San Siro o Torino non hanno prezzo; ma proprio per questo bisogna rispettare anche i campi di provincia dove, in C, si impara a vincere le battaglie che riportano in alto. Con un programma chiaro, professionisti competenti e scelte coerenti, tutto può succedere: questo è l'orizzonte che voglio per la mia città e per la Salernitana".*
- Che emozioni ha provato leggendo lo striscione che le hanno dedicato i tifosi della Salernitana?
- S.A.: *"di striscioni me ne hanno dedicati tanti, ma quello in particolare l'ho sentito come un abbraccio collettivo. Arrivò in un momento difficile, con la squadra prossima alla retrocessione dopo tre anni di Serie A. Per me ha significato una cosa semplice e gigantesca: essere riconosciuto non solo come dirigente, ma come uomo della Salernitana e della città.*

Se i tifosi ti chiamano “uno di noi”, vuol dire che qualcosa di buono l’hai fatto: hai messo amore, tempo, testa e cuore per la maglia. Anche se un domani il lavoro mi porterà altrove, una parte di me resterà per sempre qui, sotto quella curva, nella voce di quella gente. Non c’è carriera che valga quanto sentirsi parte di questa comunità: so che qui sono e sarò sempre accolto con calore, la Salernitana è la mia casa”.

ALLEGATO II

Dott. Antonio Lombardi (Ex Presidente della Salernitana)

- Può raccontare le sue emozioni quando è tornato in possesso del simbolo storico del club?
- A.L.: *“riavere tra le mani quel simbolo è come ritrovare una parte della nostra identità. Vederlo ricucito sulle maglie dei calciatori significa non solo onorare la storia della Salernitana, ma riaffermare con orgoglio il legame profondo che unisce la squadra alla città e ai suoi tifosi. È un’emozione autentica, che tocca il cuore di chi ha sempre creduto in questi colori”*.
- Lei scrisse una lettera per comunicare la sofferta decisione di dimettersi da Presidente della Salernitana, cosa ricorda?
- A.L.: *“con grande amarezza e senso di responsabilità, lasciai la Presidenza. Restai vicino alla squadra, con il cuore e con l’impegno di sempre”*.
- Quali motivazioni hanno spinto l’imprenditore Lombardi ad investire i propri capitali in una società di calcio professionistico che, come è noto, appare un investimento anti-economico?
- A.L.: *“La Salernitana fu una delle prime società sportive a presentare una proposta di project financing per la realizzazione di uno stadio. La mia motivazione era chiara: dare alla città una struttura moderna e funzionale, capace di vivere 365 giorni all’anno, non solo durante le partite. Un progetto ambizioso che guardava al futuro, ben oltre i confini del calcio”*.
- Ha affrontato diverse controversie giudiziarie, sia civili che penali, in cui è stata esclusa la sua responsabilità. Come l’ha vissute?
- A.L.: *“Ho sempre creduto nella giustizia e agito con assoluta correttezza e lealtà, nel pieno rispetto della legge e delle istituzioni. Ogni mia scelta è stata guidata dal senso di responsabilità e dall’impegno verso la collettività. Chi opera in trasparenza non ha nulla da temere: il tempo, prima o poi, restituisce verità e dignità”*.

ALLEGATO III

Dott. Antonio Sanges (Dottore Commercialista e consulente sportivo)

- Nel corso del campionato 2022/2023, la U.S. Salernitana ha pianificato ed attuato delle strategie di governace particolarmente significative e vantaggiose sotto l'aspetto patrimoniale, in cosa sono consistite?
- A.S.: *"territorio, sport e tecnologia sono stati identificati come i tre "asset aziendali" che il club granata intendeva valorizzare nel breve periodo. In questa cornice sono state incluse iniziative quali la valorizzazione dei calciatori, la realizzazione della cittadella dello sport, l'instaurazione di rapporti con università e istituzioni accademiche, lo sviluppo del settore giovanile, l'impegno sociale, il rafforzamento del rapporto con i tifosi. Tali iniziative, illustrate dall'allora amministratore delegato Maurizio Milan durante un evento natalizio nell'anno 2022, hanno contribuito, nel periodo di permanenza in Serie A, a una maggiore valorizzazione del brand e a un incremento dei ricavi da sponsorizzazioni e merchandising."*
- Come valuta la scelta di affidare la società ad un trust?
- A.S.: *"il trust "granata" è stata una scelta per mettere in fuorigioco il conflitto d'interessi; come evidenziato, le norme federali vietano che un medesimo soggetto sia presidente o proprietario di una società calcistica iscritta al campionato di calcio di Serie A. Il Salernitana Trust, nel quale i due Trustee nominati hanno amministrato la società, è stato appositamente volto al superamento del suddetto conflitto d'interessi ascrivibile a Claudio Lotito. La finalità è quella di evitare che le scelte fatte in funzione della carica rivestita vengano influenzate da interessi personali, in aperto conflitto d'interesse. Questo tipo di trust ha permesso di raggiungere la finalità di indipendenza richiesta dalla Lega Calcio: il disponente – Claudio Lotito – infatti non era a conoscenza dei termini e modi con i quali i Trustee hanno gestito il patrimonio in Trust, ossia la squadra stessa. Infatti è stato approvato dalla FIGC solo dopo aver valutato l'indipendenza anche in termini di autonomia economica del Trust".*
- Se non si fosse costituito il Trust cosa sarebbe successo?
- A.S.: *"senza questo strumento il sig. Claudio Lotito sarebbe dovuto intervenire in maniera più drastica per dirimere la vicenda. In particolare avrebbe dovuto: cedere la proprietà della*

Salernitana Calcio (o della S.S. Lazio) prima di presentare l'iscrizione delle squadre al campionato di Serie A; oppure decidere quale delle due squadre escludere dalla partecipazione al massimo campionato calcistico italiano per l'anno 2021/2022.

L'utilizzo attento dello strumento Trust, ancora una volta, ha permesso di raggiungere un obiettivo che soddisfa tutti i "giocatori della partita".

- In che modo la notorietà e la reputazione della società incidono sul valore del marchio?
- A.S.: *"la gestione diretta dell'uso del marchio, genera nei confronti delle società di calcio professionistiche due diverse modalità di benefici. Da un lato contribuendo, in maniera generica ed indistinta, allo sviluppo della società ed alla formazione del risultato economico e finanziario complessivo della gestione "caratteristica" e, dall'altro, apportando utili specifici e distinti come risultato dell'attività di merchandising (ovvero della commissione in licenza del marchio per la fornitura di beni e servizi diversi da quelli "caratteristici" della società). In quest'ottica, il valore del marchio è suddivisibile in due componenti: una "specificata", legata alle royalties ottenibili dall'attività di merchandising, ed una "generica" relativa al beneficio sull'attività caratteristica. La rilevanza del marchio quale valore patrimoniale autonomo nell'ambito delle società calcistiche è abbastanza ovvia: la stessa acquisita in molti decenni di attività sportiva continuativa, in uno sport così diffuso, fa sì che le grandi squadre abbiano una altissima popolarità e che, quindi, il loro marchio abbia un grado di "riconoscibilità" e di notorietà tra i più elevati. Le particolarità del marchio delle società calcistiche sono legate, da un lato, alla "cassa di risonanza" fornita, gratuitamente, dai media (giornali, TV) agli eventi calcistici e, dall'altro, all'estremo grado di "fidelizzazione" del cliente- tifoso o simpatizzante nei confronti della propria squadra calcistica. Lo sfruttamento economico di questo fenomeno avviene sia con riferimento all'attività sportiva "classica" (attraverso gli incassi delle partite, gli abbonamenti, i diritti televisivi e le sponsorizzazioni), sia attraverso l'attività commerciale del marchio identificata nel merchandising. I tifosi costituiscono una base di "clienti captive", particolarmente fedele al marchio, anche nelle ipotesi in cui i risultati sportivi della squadra non sono all'altezza della sua fama e della propria notorietà. Bisogna evidenziare che il Manchester United, attraverso la gestione diretta dell'uso del marchio determina il 41% dei propri ricavi, divisi come segue: 35% ricavi da merchandising e 6,6% per servizi di catering. Tra le altre società inglesi, il Tottenham ottiene dall'uso del marchio circa il 21% dei ricavi totali, ed il Chelsea il 6%. In Inghilterra oltre il 60% dei ricavi totali delle squadre di calcio deriva da fonti diverse dagli*

incassi dalle gare. Questo trend generale ovviamente porterà alle società dei benefici differenziati in base alla popolarità ed attrattiva (della squadra nel suo insieme e dei singoli giocatori) nei confronti dei tifosi e non tifosi, all'andamento dell'attività sportiva (risultati ottenuti nelle competizioni) a livello nazionale ed europeo, al proprio "bacino di utenza", nonché alla capacità dei dirigenti di far leva su questo fenomeno. I ricavi generati da tutti i prodotti o servizi scambiabili sul mercato, che utilizzino il marchio della società rappresentano una fonte di introiti destinata a crescere".

