



**Politecnico
di Torino**

Politecnico di Torino
Dipartimento di Ingegneria Gestionale e della
Produzione

Corso di Laurea Magistrale in Ingegneria Gestionale LM-31

A.a. 2023/2024

Sessione di Laurea Aprile 2024

**Il Salary Cap negli sport:
un'analisi**

Relatore

Prof. Federico Cavaggioli

Correlatore

Prof. Luigi Buzzacchi

Candidato

Mattia Castelli

Matricola: s302351

Indice

Introduzione.....	3
Capitolo 1 Il contesto.....	4
1.1 Modello americano ed europeo: spiegazione e differenze.....	4
1.2 Strutture delle competizioni nord-americane	5
1.3 Strutture delle competizioni nazionali UEFA.....	9
1.4 Il Salary Cap: differenza tra Hard cap e Soft cap.....	10
Capitolo 2. Modelli extra-europei	14
2.1 NFL: National Football League	14
2.2 NBA: National Basketball League	17
2.3 MLB – Hakes, Jewell, Lewis	24
2.3.1 Regole e struttura lega.....	24
2.3.2 Ipotesi introduzione Cap, rifiuto e conseguenze.....	25
2.3.3 Correlazione tra Disuguaglianza salariale e vittorie in MLB.	26
2.4 Rugby in Nuova Zelanda.....	27
2.4.1 Situazione e ostacoli burocratici	28
2.4.2. Benefit ed effetti del Salary Cap sul paese.....	30
2.4.3 Spettatori in base ai giocatori: un non equilibrio.....	30
Capitolo 3 Il calcio in Europa.....	32
3.1 Manuale Licenze Uefa	32
3.2 Financial Fair Play	35
3.2.1 Break even requirement	35
3.2.2 Debiti scaduti	38
3.2.3 Voluntary e settlement agreement.....	40
3.3 NOIF-Norme Organizzative interne della FIGC	42

3.3.1 “Commissione di Vigilanza sulle Società di Calcio Professionistiche”	43
3.3.2 Bilancio e Contabilità.....	43
3.3.3. Sanzioni	52
3.4 Modello spagnolo	54
3.4.1 Controllo.....	56
3.4.2 Risultati ottenuti	57
Capitolo 4 Il Calcio in Europa: analisi numerica	59
4.1 Suddivisione Ricavi.....	59
4.2 Distribuzioni UEFA.....	63
4.3 Stipendi	65
4.3.2 Definizione dell’indice di GINI	66
4.3.3 Calcolo dell’indice di Gini	67
Capitolo 5 Vantaggi e svantaggi del Salary Cap	71
5.1 I vantaggi del Salary Cap.....	71
5.2 Aspetti neutrali del Salary Cap	75
5.3 Criticità	76
Conclusioni.....	80
Bibliografia	81

Introduzione

In questo elaborato viene analizzata l'utilità e l'efficienza del Salary Cap attraverso una revisione della letteratura e un'analisi dei dati attuali di introiti televisivi e disparità salariale tra le squadre.

Nella prima parte sono spiegate le principali differenze tra il modello americano e quello europeo, ponendo l'attenzione sugli aspetti riguardanti la governance. Infine, al termine del primo capitolo viene esposta la definizione di Salary Cap e vengono forniti alcuni esempi.

Nel secondo capitolo vengono spiegati nel dettaglio i modelli extra-europei: NFL, NBA, MLB e Rugby Neozelandese. Nei primi tre paragrafi sono spiegate le strutture delle varie leghe, se e com'è stato implementato il Salary Cap, oppure perché non lo è mai stato (caso MLB), ed il funzionamento del tetto salariale. Infine nel paragrafo conclusivo viene spiegata la storia di come è stato possibile inserire il Salary Cap nel campionato rugbistico neozelandese.

Nel terzo capitolo inizialmente vengono mostrate le normative nel mondo calcistico a livello Europeo, come Licenze Uefa e Fair Play Finanziario, e successivamente nello specifico le regole che vigono in Italia, con tutto ciò che concerne indici finanziari e penalità, e il modello spagnolo, che è l'insieme di norme più simili ad un Salary Cap per quanto riguarda l'area Uefa, ma è comunque molto diverso dai tetti salariali nord-americani.

Nel quarto capitolo vengono mostrati alcuni numeri, sempre riguardanti il calcio in Europa, che indicano i ricavi derivanti dai diritti televisivi internazionali, nazionali e Uefa. Successivamente si possono osservare i salari aggregati pagati da ciascuna lega nel corso degli ultimi dieci anni e i risultati generati dal calcolo dell'indice di Gini per verificare la disparità salariale tra i vari club. Infine, sono mostrati i risultati dell'indice di Gini per quanto riguarda la distribuzione delle vittorie nei vari campionati e nelle varie leghe.

Come ultimo capitolo sono riportati i vantaggi e gli svantaggi del Salary Cap tratti dalla letteratura dei testi analizzati e citati in tutto l'elaborato.

Capitolo 1 Il contesto

1.1 Modello americano ed europeo: spiegazione e differenze

In seguito a ricerche (Rascher & Solmes, 2007) si è compreso come i tifosi desiderano assistere a partite in cui c'è incertezza nel risultato. Perciò è importante che in una partita o una competizione ci sia il più equilibrio possibile, perché esso è una caratteristica essenziale dell'attrattività degli sport di squadra. (Szymanski, 2001). Uno dei motivi per cui una competizione deve attrarre l'interesse dei tifosi è una questione economica. Equilibrio, incertezza, spettacolo e ricavi generati sono tutti aspetti direttamente collegati tra di loro. Qualunque competizione in qualunque stato deve rispettare determinate regole, stabilite sia per il corretto sviluppo del gioco, sia per lo sviluppo di una lega dal punto di vista amministrativo.

Innanzitutto, bisogna considerare che negli USA il mondo sportivo, come in tutti i settori, ha un fine economico-finanziario, a differenza dell'Europa, dove gli obiettivi sono principalmente sportivi. Con questo non si vuole intendere che non siano importanti gli obiettivi finanziari per il vecchio continente o quelli sportivi per gli USA, ma semplicemente che ci siano delle priorità a cui prestare maggiore attenzione. Tuttavia, le differenze principali sono strutturali, nel senso che le ermetiche major League americane operano indipendentemente dalle strutture associative (Dietl, Lang, & Rathke, 2009) e perciò godono di maggior potere decisionale rispetto alle competizioni calcistiche europee. Al contrario i campionati di calcio in Europa sono integrati in strutture associative. Ogni federazione calcistica nazionale governa un sistema di leghe, che è aperto attraverso promozioni e retrocessioni dal livello amatoriale alla massima divisione nazionale del calcio professionistico (Dietl, Lang, & Rathke, 2009).

Anche la gestione dei settori giovanili è diversa: negli USA il percorso usuale è liceo-college-professionismo, mentre in Europa ciascuna squadra ha un proprio settore giovanile (più o meno sviluppato) da cui attingere nuovi

talenti. Questo aspetto non è da sottovalutare, poiché la presenza nel mondo oltreoceano del Draft cambia non poco le carte in regola, come verrà trattato nel paragrafo successivo.

Per quanto concerne gli aspetti simili sono da segnalare la presenza di sindacati a tutela degli atleti, NFLPA per l'NFL o AIC per la FIGC per citarne alcuni. Questi attori permettono la sottoscrizione di accordi tra giocatori e squadre fondamentali per lo svolgimento di una stagione sportiva.

1.2 Strutture delle competizioni nord-americane

Secondo un recente report di Sportico, 86 dei 100 teams di maggior valore nel mondo competono in una delle leghe professionistiche Nord-Americane. Per addentrarci maggiormente in questa analisi, ben 69 dei primi 80 posti appartengono a squadre partecipanti a una tra NFL, National Football League, NBA, National Basketball Association, MLB, Major League Baseball.

È importante comprendere che queste leghe non sono solo organizzazioni sportive, ma anche imprese, formate da un Consiglio di Amministrazione, per quanto riguarda NBA e NFL, o Consiglio dei Proprietari per la MLB. In tutti tre i casi, all'interno di questi organi sono presenti i proprietari dei team; i CdA hanno l'onere di prendere decisioni chiave per la lega e di nominare il Commissioner. Questo ruolo è di cruciale importanza, in quanto il Commissioner deve occuparsi della negoziazione dei contratti televisivi, rappresentare la lega nelle questioni pubbliche e prendere decisioni disciplinari riguardanti il comportamento di giocatori o proprietari interni alla lega. Un esempio di ciò è la questione che dovette affrontare Adam Silver nel 2014 riguardante le conversazioni telefoniche del proprietario di quel tempo dei Los Angeles Clippers, Donald Sterling. In seguito alle sue dichiarazioni di stampo razzista, il Commissioner multò Sterling e, con l'approvazione del Consiglio di Amministrazione, lo obbligò alla vendita della franchigia. Questa è una dimostrazione del potere di cui gode un Commissioner, che, oltre a ciò, deve anche approvare le transazioni tra le squadre e, potenzialmente, impedirle. Queste scelte possono essere intraprese per mantenere la

competitività della lega, in quanto un maggiore equilibrio è riconducibile ad un maggiore interesse da parte dei fan e degli spettatori.

Ogni lega è composta da franchigie, che sono paragonabili al concetto europeo di squadre. La differenza sta nel diritto di partecipazione ad una lega, in quanto mentre in Europa si accede alla prima divisione di un campionato professionistico per il merito, le franchigie possono nascere in seguito a decisioni di carattere strategico: una lega sceglie di espandersi e automaticamente avviene un processo di candidatura da parte di privati, gruppi di investitori e città che devono dimostrare di rispettare determinati criteri economici e sociali, quali una fanbase sufficiente per supportare un team. Successivamente queste proposte vengono valutate e, eventualmente, approvate. Per una città avere l'opportunità di ospitare una franchigia è un fattore enormemente positivo, in quanto numerosi eventi sportivi comporta ovviamente un giro d'affari elevato da cui attività e persone possono trarre lavoro; inoltre, la costruzione di un'arena o di un impianto permette di avere un'infrastruttura utilizzabile anche per altri eventi, quali concerti, che possono generare ulteriori ricavi. Qui nasce una grande differenza rispetto al mondo calcistico europeo: avere in una major league un team cittadino è un onore oltre che un onere ed è necessario non lasciarsi scappare l'opportunità che viene concessa. Questo permette di capire come i meriti sportivi abbiano una relativa valenza rispetto a quelli economici nel mondo sportivo nord-americano.

La struttura delle stagioni varia leggermente da una lega a un'altra, ma di solito include una stagione regolare, costituita da partite di campionato e successivamente, basandosi sui piazzamenti della stagione regolare, i playoff per determinare il campione della lega. Come detto precedentemente, non esistono retrocessioni per le squadre classificatesi ultime; al contrario, si utilizza un sistema di draft per assegnare i nuovi talenti alle squadre, cercando di mantenere un certo equilibrio competitivo tra le franchigie. Il Draft è un evento che si svolge al termine della stagione e durante il quale a turno le franchigie scelgono un certo numero giocatori a testa. Nel caso della NBA ogni

squadra ha diritto a due scelte per ragazzi provenienti dal college, dalla G-League o da campionati stranieri. La franchigia che li seleziona può offrirgli un contratto standardizzato (il rookie contract) (NBPA, 2023) della durata minima di 2 anni, ma con l'opzione a disposizione del team di allungarlo a 3 o 4 anni. Lo stipendio del contratto è definito dal numero in cui è stato scelto il giocatore e ogni anno varia in base al Salary Cap: più è alto il margine, maggiore sarà la retribuzione. Il giocatore non può cambiare squadra a meno che il team che l'ha scelto non sia d'accordo o che sia scaduto il contratto. Un aspetto cruciale diventa dunque l'ordine di scelta in sede di draft, che dipende dai risultati nella regular season della stagione precedente. L'ordine di scelta viene deciso alcuni giorni prima nella Lottery, sorteggio in cui ad ognuna delle quattordici squadre non qualificate ai playoff vengono assegnati dei numeri a 4 cifre per un totale di 1000 numeri. La quantità di numeri assegnati ad ogni squadra dipende esclusivamente dal piazzamento della stagione precedente, con le squadre che hanno avuto il minor numero di vittorie che ricevono più combinazioni. Infine, vengono inserite in una macchina 14 palle numerate da 1 a 14 e avviene il sorteggio di quattro palle. La squadra che ha la combinazione di numeri uscita ottiene la prima scelta, poi il processo si ripete per la seconda e così via. Le scelte dalla 15 alla 60 sono ordinate inversamente alla classifica di regular season della stagione appena terminata.

Per quanto riguarda la NFL il meccanismo è molto simile: la vincente del SuperBowl ottiene la scelta peggiore (la numero 32), la perdente del SuperBowl la numero 31 e così via per tutte le squadre che hanno partecipato ai play-off. La prima scelta andrà alla squadra con il peggior record e così via fino al completamento. Nel caso della NFL si possono selezionare anche giocatori provenienti dall' High School, purché abbiano frequentato due anni e mezzo.

La logica che muove il meccanismo del draft è la ricerca dell'equilibrio: le squadre che sono andate peggio la stagione precedente, e che quindi sono considerate più deboli dal punto di vista dei risultati, hanno una maggiore probabilità di prendere le prime scelte, che teoricamente dovrebbero

corrispondere ai migliori giocatori. Proprio questo sistema dovrebbe riequilibrare la competizione, evitando la creazione che a vincere siano sempre le stesse squadre.

Però questo sistema mostra un bias, ossia il fenomeno del tanking. Si tratta della scelta, non dichiarata in quanto immorale, di una squadra di perdere tutte le partite per avere il peggior record della lega ed avere così il peggior record possibile. Nonostante da un punto di vista puramente teorico questa sembra essere una scelta ottimale, dal punto di vista pratico esistono culture sportive e crescite mentali: se una squadra e quindi un ambiente si abitua a perdere, si rischia di non creare una mentalità vincente. Questo elaborato mira a valutare l'impatto dell'economia e del denaro nello sport, ma bisogna tenere a mente altri valori mentali o psicologici sono rilevanti.

Come si può comprendere, i team non hanno dei settori giovanili, in quanto quel ruolo è svolto dalle high school e dai college; tuttavia, negli ultimi anni sono state create delle seconde squadre, ciascuna legata ad una franchigia. Queste seconde squadre competono in campionati minori, differenti sia da quelli universitari sia da quelli principali come NBA, MLB o NFL. Per trattare questo argomento è necessario addentrarsi negli aspetti sociali americani: il sistema universitario americano ha un costo elevato e un'opportunità è quella di accedervi tramite borse di studio per merito sportivo. Al medesimo tempo le università, ma anche i licei, vogliono accaparrarsi i migliori talenti sportivi per vincere titoli universitari e portare lustro alla scuola. Si va a creare così un meccanismo per il quale sia le università sia gli studenti hanno nello sport un mezzo o un fine.

Un altro aspetto significativo di alcune leghe sportive americane è l'uso del tetto salariale. Questo meccanismo limita la spesa delle squadre per i salari dei giocatori, aiutando a mantenere una certa parità competitiva tra le squadre; questo tema sarà trattato nei paragrafi successivi.

In conclusione, come si può evincere da quanto scritto sopra e leghe sportive americane sono entità complesse e ben strutturate che vanno ben oltre il semplice aspetto sportivo.

1.3 Strutture delle competizioni nazionali UEFA.

Al vertice della piramide delle leghe nazionali, la Federcalcio europea (UEFA, Union of European Football Association), un'associazione di federazioni nazionali, organizza competizioni europee per club come la Champions League e la Coppa UEFA (ora Europa League) per le squadre che soddisfano determinati criteri di qualificazione sportiva (Dietl, Franck, Lang, & Ratkhe, 2012). Questa moltitudine di organi nazionali e continentali crea una sorta di struttura gerarchica tra i vari organi (FIFA, UEFA, FIGC per l'Italia, FA per l'Inghilterra, ecc.). a differenza di competizioni come l'NBA, MLB o NFL dove esiste un unico ente organizzatore.

Ciascuna federazione che gestisce il settore calcistico nazionale come FIGC per l'Italia, FA per l'Inghilterra, DFB per la Germania, RFEF per la Spagna, FF per la Francia, è un organo amministrativo che organizza sia i campionati e le coppe nazionali, sia ad occuparsi della nazionale. Qui si ha un'altra differenza con le leghe degli USA: mentre nel calcio europeo sono le federazioni ad occuparsi della nazionale, negli Stati Uniti sono diversi gli enti che si occupano della nazionale rispetto a quelli che si occupano della lega. Per citare un esempio, per il basket americano l'NBA è la lega che crea il campionato, mentre "USA Basketball" è l'organizzazione che si occupa della Nazionale USA di pallacanestro.

Per ciascun paese esistono diverse leghe, alcune professionistiche nei livelli più elevati ed altre dilettantistiche. La possibilità di partecipare ad un campionato di massima divisione (Serie A in Italia per citarne uno) si ha tramite i risultati che si acquisiscono nel tempo. Questo è dato dal sistema di promozioni e retrocessioni, che rende per forza di cose più importante l'obiettivo sportivo poiché il mantenimento della categoria passa attraverso i risultati stagionali. L'altro aspetto notevolmente differente è la presenza di settori giovanili: i club hanno nei settori giovanili delle risorse, ovviamente frutto di investimenti nel corso degli anni, che possono tornare utili nel lungo periodo. Giovani talenti cresciuti nei vivai possono tornare utili alla prima

squadra o essere ceduti anche a club più facoltosi permettendo così dare una boccata d'aria ai conti economici dei club. Per di più, le introduzioni di regole riguardanti i cosiddetti "giocatori cresciuti a livello locale" (UEFA, 2019) per le composizioni delle rose fa assumere sempre più importanza all'avere giovani dei propri settori giovanili in rosa. Nelle linee guida stabilite dalla FA e dalla Premier League, esiste un vincolo che impone la presenza di almeno otto giocatori nella lista dei club che siano stati registrati per almeno tre stagioni tra l'età di 15 e 21 anni. In Serie A questa regola richiede quattro giocatori cresciuti nel proprio settore giovanile e otto cresciuti in un vivaio italiano. Per favorire lo sviluppo di giovani talenti esiste la formula del prestito, ossia una società cede in prestito un proprio giocatore ad un altro club. Questa formula è tipica del calcio europeo ed è assente in ambienti oltreoceano. Bisogna ammettere che la struttura dei trasferimenti è diametralmente opposta: nel mondo calcistico europeo per possedere le prestazioni di un giocatore è necessario acquistare il cartellino, pagando una cifra pattuita tra la società acquirente e quella che vende. Nel mondo USA invece avviene uno scambio dei contratti: per acquistare un giocatore, che percepirà un determinato ingaggio, bisogna dare in cambio uno o più contratti, intesi come giocatori, per pareggiare quella cifra di ingaggio. Entra in scena nuovamente il fattore draft (NBPA, 2023): in sede di trattativa possono essere cedute scelte al draft per convincere la controparte a raggiungere un accordo.

1.4 Il Salary Cap: differenza tra Hard cap e Soft cap

Il Salary Cap, o tetto salariale, "è un limite alla quantità di denaro che un club può spendere per gli stipendi dei giocatori." (Dietl, Franck, Lang, & Ratkhe, 2012). Possono essere considerati "come un accordo collusivo tra ricchi proprietari che utilizzano il loro potere monopolistico per trasferire le rendite dei giocatori alla proprietà." (Dietl, Franck, Lang, & Ratkhe, 2012). La prima lega a introdurre il Salary Cap è stata l'NBA che, come riferisce Bodansky (2013) grazie ad un accordo stipulato il 31 marzo 1983, gli stipendi delle squadre venivano limitati a 3,6 milioni di dollari, o al 53% dei ricavi lordi, a

seconda di quale fosse il più alto. Quello della NBA è un "soft cap", cioè una soglia che può essere superata solo per mezzo delle eccezioni salariali; si può comunque incappare nella luxury tax, che non è altro che una somma di denaro da pagare qualora si sfori il primo apron.

Questo argomento sarà trattato nello specifico nel paragrafo 2.2 Successivamente il tetto salariale fu implementato anche dalla NFL, dopo l'accordo raggiunto nel CBA, Collective Bargaining Agreement, del 1993 tra la lega e la NFLPA (NBPA, 2023) e dall'NHL, National Hockey League, che incorporò questa politica nel 2005, in risposta al lockout della stagione precedente. La cifra del Salary Cap viene calcolata in base agli introiti della lega anno per anno, ma seguendo criteri stabiliti nel CBA. Tuttavia, a differenza di una lega come l'NBA, "nella NFL e nella NHL, le squadre non possono spendere oltre il limite massimo, noto come limite massimo" (Keefer, 2021). Per quanto riguarda queste due leghe si tratta di un "hard cap", un limite massimo di spesa che non può essere superato in nessun caso. Infatti, con il sistema di hard cap della NFL, tutti i contratti dei giocatori vengono inviati all'ufficio centrale della lega per l'approvazione e coloro che violano il limite sono vietati. Le squadre trovate in violazione ex post affrontano severe sanzioni sotto forma di multe e rinuncia alla scelta del draft (Mondello & Maxcy, 2009).

Leghe come la NFL e l'NBA, oltre che ad un limite massimo, prevedono anche un "Salary Floor" (NBPA, 2023), cioè una soglia minima da spendere. Qualora non si raggiunga con il valore dei contratti quella cifra, l'ammontare mancante per arrivare alla soglia sarà ripartito tra i giocatori a roster. Nella NBA il Salary Floor ammonta al 90% del Salary Cap, mentre nella NFL vale per l'89% del cap.

È importante sapere che le leghe americane hanno implementato i tetti salariali come parte integrante di un approccio basato sui rapporti di lavoro. Il sindacato dei giocatori e i proprietari rappresentano i due lati del mercato del lavoro rilevante e lo Stato accetta il risultato della loro contrattazione iscritto nei CBA (Dietl, Franck, Lang, & Ratkhe, 2012).

Infatti, in tutti i casi l'introduzione, il mantenimento e le eventuali modifiche del Salary Cap sono avvenute grazie al raggiungimento di un accordo presente nel CBA. Non a caso, come riporta per la NBA: le regole che regolano la retribuzione dei giocatori nella NBA sono dettate dal contratto collettivo di lavoro tra le squadre e il sindacato dei giocatori, la National Basketball Players Association (NBPA, 2023); questa affermazione però vale anche per altre leghe. Infatti, in tutte le leghe esiste un CBA, che viene firmato periodicamente e che comprende, tra le tante cose, benefit, aspetti economici, assicurativi, medici e molto altro per i giocatori.

Nel caso in cui non si riesca a raggiungere un accordo, vi è il concreto rischio di bloccare una stagione. Nella NBA ci sono stati alcuni casi in cui si è corso questo rischio: nel 1998, quando la NBPA, National Basketball Player Association, ha chiesto la rimozione dei limiti salariali, i proprietari hanno bloccato i giocatori e hanno minacciato di annullare la stagione. Alla fine, la stagione è stata salvata quando entrambe le parti hanno deciso di mantenere in vigore i limiti salariali. Nel 2005, gli attori hanno concordato di apportare lievi modifiche alla struttura del tetto salariale, portando ad un accordo amichevole sul nuovo contratto collettivo di lavoro (CBA). Ancora una volta nel 2011, NBA e NBPA si scontrarono sul CBA e, non riuscendo a raggiungere un accordo, i proprietari della NBA hanno bloccato i giocatori il 1° luglio. Dopo cinque mesi di aspre controversie di lavoro, le parti hanno finalmente concordato un nuovo CBA decennale l'8 dicembre 2011. In base al nuovo accordo, la percentuale minima del tetto che le squadre devono spendere per gli stipendi dei giocatori è aumentata rispetto alla precedente CBA (Bodansky, 2013).

Uno dei motivi per cui viene attuato il Salary Cap è che i limiti salariali impediscono ai club di mercato di grandi dimensioni di diventare troppo dominanti, aiutando i club di mercato di piccole dimensioni a trattenere giocatori di punta che altrimenti sarebbero attratti da offerte salariali più elevate da parte dei club di mercato di grandi dimensioni (Dietl, Franck, Lang, & Ratkhe, 2012). Dunque, ponendosi come obiettivi quelli di mantenere la

stabilità finanziaria e di incrementare l'equilibrio competitivo (Fort & Quirk, 1995), il tetto è solitamente definito come una percentuale dei ricavi medi annuali e limita l'investimento del club nel talento di gioco. Poiché la maggior parte dei campionati calcola i propri limiti sulla base dei ricavi della stagione precedente, il limite è in realtà una somma fissa decisa all'inizio della stagione, che varia quasi ogni anno. È importante che questa somma sia decisa prima dell'apertura del mercato dei free-agent, quei giocatori che sono senza squadra al termine della stagione e che quindi sono liberi di firmare un contratto con una franchigia interessata ad avere le loro prestazioni. Ovviamente i periodi di mercato dei free agent variano da lega a lega, in base al proprio calendario.

Capitolo 2. Modelli extra-europei

2.1 NFL: National Football League

Una stagione NFL consta di una stagione regolare, durante la quale una squadra disputa 17 partite, e di una fase play-off, che si conclude con il Super Bowl; la vincente sarà eletta campione NFL.

Le 32 squadre sono divise in due Conference: American Football Conference, AFC, e National Football Conference, NFC. Ogni Conference è suddivisa a sua volta in quattro Division, formata ciascuna da quattro squadre. Ai playoff accedono sette squadre per ogni conference, le quattro vincitrici di Division più le migliori classificate che ottengono una wild card. Queste sette squadre si sfidano in gara secca sino alla finale di Conference. Le vincenti delle due conference giocano la finale del campionato, noto anche come Super Bowl. Si tratta di uno degli eventi sportivi più seguito al mondo, con oltre 113 milioni di spettatori globali (<https://www.nielsen.com/it/news-center/2023/super-bowl-lviii-totals-more-than-113-million-viewers-ranks-second-most-watched-game-ever/>, 2023). Questi numeri permettono ai broadcaster di vendere a caro prezzo gli spot pubblicitari delle partite e di conseguenza, alla lega, di vendere a cifre importanti i diritti televisivi, che sono una delle fonti principali della lega.

Le entrate della NFL sono sia nazionali sia locali. I principali ricavi per la NFL derivano dai diritti tv: dal 2023 al 2032, la NFL raccoglierà dai loro partner dei media i seguenti importi:

ESPN/ABC - \$ 27,2 miliardi

FOX - \$ 25,2 miliardi

CBS - \$ 23,6 miliardi

NBC - \$ 22,6 miliardi

Amazon - \$ 13,2 miliardi

La somma di questi importi, 111,8 miliardi di dollari, dev'essere divisa per 10, che sono gli anni di durata di quest'accordo. Dunque, per ogni anno bisogna

considerare \$ 11,18 miliardi/anno, che è l'importo complessivo che le 32 squadre NFL ricevono prima dell'inizio della stagione. Altre fonti di entrate nazionali includono l'accordo sul biglietto della Sunday NFL con Directv, la rete NFL e la merce venduta tramite NFL.com; come si può facilmente evincere, si tratta di entrate legate direttamente alla lega.

Poiché i contratti di trasmissione televisiva nazionale sono fissati per più anni e distribuiti equamente tra le squadre, la variazione delle entrate è una funzione della variazione delle entrate locali, principalmente legate allo stadio (Mondello & Maxcy, 2009). Infatti, dal punto di vista degli introiti locali, le fonti di ricavo includono la quota spettante alla squadra di casa delle entrate d'ingresso, noleggio di box di lusso, vendita di posti a sedere premium, concessioni, parcheggi, segnaletica, ecc. (Mondello & Maxcy, 2009). Altre fonti sono fisse e riguardano lo stadio in senso stretto: sponsorizzazioni e diritti di denominazione. Come si può notare, quando si parla di ricavi locali si tratta di quasi esclusivamente di introiti derivanti dallo stadio e dunque in molti casi dai match casalinghi. A ciò si può collegare il fatto che andare ai playoff permette a una squadra di disputare più match e nel caso di un buon piazzamento nella regular season si ottiene il fattore campo. Oltre ad avere il vantaggio psicologico del supporto dei propri tifosi e quello fisico della non trasferta (consideriamo la vastità degli Stati Uniti e le distanze notevoli tra le varie città), si ha un beneficio economico non indifferente. La possibilità di accedere alla fase finale da testa di serie dà la possibilità di ospitare fino a due ulteriori partite, che generano ricavi locali preziosi per le casse della franchigia. Infatti, questa tipologia di ricavi finisce direttamente nelle tasche delle squadre senza dover essere diviso.

Tuttavia, a partire dalla stagione 2006 si è verificato un cambiamento significativo a seguito di una modifica al CBA. I ricavi sono stati ampliati per includere anche quelli provenienti dallo stadio, in particolare i ricavi derivanti dalla vendita di box di lusso e posti a sedere premium, compresi i ricavi da parcheggi e concessioni. Prima del 2006, queste fonti di entrate venivano rimosse dal piano di condivisione delle entrate tra i team. Tuttavia, ora alcuni

di questi ricavi sono inclusi in un pool che ridistribuisce i fondi dai team che producono i ricavi più alti a quelli che producono i ricavi più bassi (Mondello & Maxcy, 2009). Questo rende più eque le entrate delle varie franchigie: ovviamente quelle che riescono ad ottenere cifre più elevate e quindi inseriscono nel pool più di quanto prendono possono risultare svantaggiati da questo sistema, ma proprio queste regole permettono di avere un equilibrio competitivo che genera stagioni e partite incerte che rendono il prodotto NFL più accattivante ai tifosi, quindi attraente ai broadcaster che ricavano dalla pubblicità.

Fig. 1 **Andamento Salary Cap-NFL**, (Spotrac, 2024), **rielaborazione propria**.



Come si può evincere dal grafico dell'immagine 1, il tetto salariale è in continua crescita. Le uniche anomalie sono state nel 2010, quando per motivi tecnici legati all'approvazione tardiva del CBA si decise di non applicare un Hard Cap, e nel 2021. A causa del covid i ricavi del 2020 diminuirono e questo ebbe effetto sul cap dell'anno dopo.

Per quanto concerne la durata dei contratti, nella NFL esistono delle limitazioni: cinque anni per nuovi giocatori e sette anni per chi effettua un'estensione, cioè un rinnovo di contratto con la stessa squadra. (Spotrac, Nba, 2024)

Dunque, i contratti possono essere pluriennali, ma poiché non sono garantiti, il team può interrompere il contratto dopo ogni anno. Al posto dei contratti

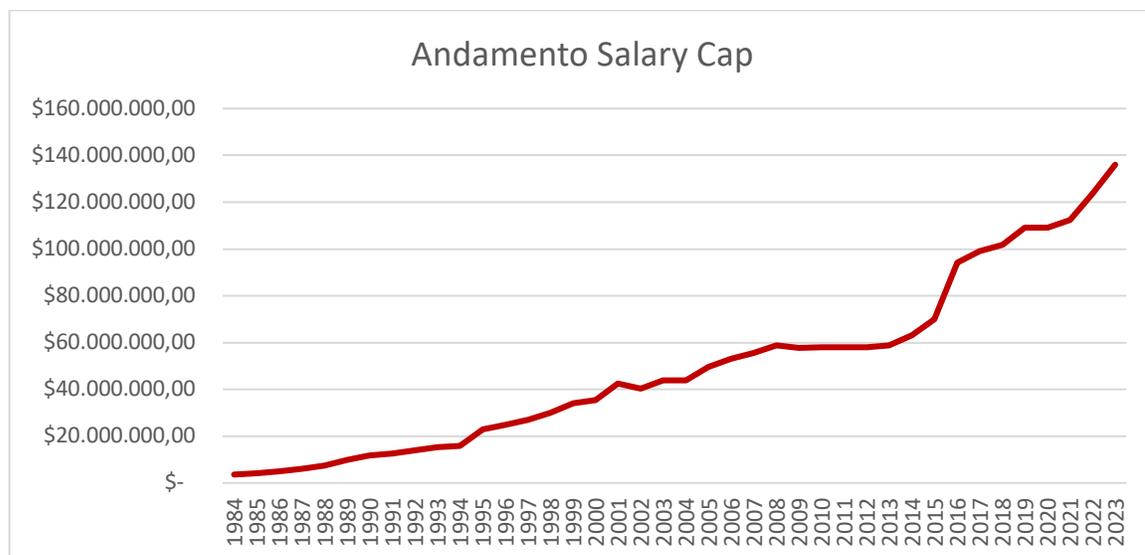
garantiti, una grande parte del risarcimento dei giocatori viene pagata tramite bonus di firma sostanziali. Questi bonus rappresentano circa il 50% della compensazione totale dei giocatori NFL in un dato anno (Zimbalist, 2010).

2.2 NBA: National Basketball League

Una stagione NBA consta di una stagione regolare, durante la quale una squadra disputa 82 partite, e di una fase play-off, al termine della quale si decide chi vince il titolo. Come simbolo della vittoria si ottiene un anello. Le 30 squadre sono divise in due Conference, quella di Est e quella di Ovest. Ciascuna Conference è suddivisa a sua volta in tre Division, formata ciascuna da cinque squadre. Le prime otto di ciascuna conference svolgono come detto i playoff tramite un classico tabellone tennistico e, al termine, si disputano appunto le NBA Finals tra le vincenti delle rispettive conference.

Come già detto precedentemente, in NBA viene applicato il Salary Cap soft che, come si può notare nel grafico sottostante (Fig.2), sia aumentato nel corso degli anni e ad oggi vale 136.400.000 \$.

Fig.2 Andamento Salary Cap-NBA, (Spotrac, 2024), rielaborazione propria



Una squadra può stare sotto il 100% del S. Cap, ma deve spendere almeno il già citato Salary Floor, ossia il 90% del Soft Cap; quindi, per quest'anno si tratta di 122.400.000 \$

Il CBA contiene la seguente regola secondo cui lo stipendio della squadra di una squadra non può superare il tetto salariale in qualsiasi momento a meno che la squadra non utilizzi una delle eccezioni stabilite. L'insieme degli stipendi di squadra include i giocatori sotto contratto, giocatori tagliati ma con contratto garantito, eventuali bonus. I bonus si dividono in "Likely" e "Unlikely": i primi sono più facili da raggiungere rispetto ai secondi. Qualora un giocatore raggiunga i bonus prestabiliti, il bonus viene immediatamente aggiunto al team salary. Una franchigia può superare il soft cap per mezzo delle eccezioni fino alla soglia della Tax Level. Al di sopra di questa soglia, stabilita per la stagione 2023-2024 a 165.200.000 \$, la società sarà costretta a pagare una tassa di lusso in base a quanto si sfora.

Salary Cap e Tax Level si calcolano in base ai BRI, Basketball Related Income, cioè gli introiti che le lega assorbe durante l'anno.

La formula per il calcolo del Salary Cap (SC) è:

$$SC = \frac{[BRI * 44,74\%] - Benefici\ giocatori}{N}$$

Con N si intende il numero delle squadre, mentre con Benefici giocatori si considerano bonus welfare e salute.

La Tax Level (TL), ovvero la soglia oltre il quale si incappa in multa è:

$$TL = SC * 121,5\%$$

Nonostante si parli di Soft Cap, anche la NBA ha un livello di Hard Cap, denominato come First Apron. Si calcola nel seguente modo:

$$1st\ Apron = TL + \frac{[6.716.000 \$ * \frac{SC_{t-1} + SC_t}{2}]}{SC_{23/24}}$$

Questa formula vale per l'anno corrente. Dal prossimo anno si calcolerà:

$$1st\ Apron = \frac{1st\ Apron_{t-1} * SC_t}{SC_{23/24}}$$

Il Salary Cap della stagione 2023/2024 diventa una costante in quanto è l'anno in cui è entrato in vigore il nuovo CBA. Tale soglia non può essere superata da squadre che abbiano usato la "non tax-payer Mid Level Exception", "Bi-Annual Exception" o da coloro i quali hanno aggiunto a roster un giocatore tramite "sign and trade". Invece superare la soglia del primo apron comporta una serie di divieti: le squadre non possono acquistare un giocatore in un sing-and-trade se l'ingaggio del giocatore tesserato supera l'apron, non possono tesserare un giocatore tagliato il cui stipendio era superiore alla Mid-Level Exception e negli scambi la discrepanza dei salari dev'essere sotto il 110 per cento, invece del 125 per cento.

Inoltre, è presente un secondo Apron, che si calcola come segue:

$$2st\ Apron = TL_t + 17.500.000 \$$$

Dall'anno prossimo invece si calcolerà:

$$2st\ Apron = \frac{2st\ Apron_{t-1} * SC_t}{SC_{23/24}}$$

Le violazioni per aver superato il secondo Apron comportano non poter utilizzare una traded player exception, non poter includere denaro negli scambi, il divieto di scambio delle prime scelte nei successivi sette anni e, infine, la scelta al draft del primo turno diventa automaticamente l'ultima del primo round qualora una squadra sfiori il secondo Apron per tre stagioni su cinque.

Caratteristica tipica della NBA è la Luxury Tax, multa che una franchigia deve pagare per aver superato la soglia di Tax Level. La multa sarà pari al valore della differenza tra il libro paga e la Tax Level, moltiplicato per un determinato coefficiente. È bene ricordare anche che la tassa sul lusso è progressiva e aumenta per le squadre che hanno superato la soglia in tre delle quattro stagioni precedenti (Repeat Offender).

Fig.3 **Calcolo della Luxury Tax**, (NBPA, 2023), rielaborazione propria

Cifra oltre la Tax Level	Non-repeat Offender	Repeat Offender
da 0 a 4.999.999 \$	1,5 \$	2,5 \$
da 5.000.000 \$ a 9.999.999 \$	1,75 \$	2,75 \$
da 10.000.000 \$ a 14.999.999 \$	2,5 \$	3,5 \$
da 15.000.000 \$ a 19.999.999 \$	3,25 \$	4,25 \$
da 20.000.000 \$ a 24.999.999 \$	3,75 \$	4,75 \$
da 25.000.000 \$ a 29.999.999 \$	4,25 \$	5,25 \$

Come possiamo osservare dalla fig.3, la tassa di lusso aumenta con l'aumentare della differenza tra quanto speso e la Tax Level. Oltre i 20.000.000 \$ viene applicato un aumento di 0,50 \$ per ogni range di 5.000.000 \$. Un altro aspetto della Luxury Tax è il suo utilizzo: l'ammontare della multa pagata una franchigia, viene ridistribuita tra le altre 29 o utilizzata attività sociali quali beneficenza.

Un ulteriore livello è il già citato Tax Apron.

Come accennato in precedenza, si tratta di un Soft cap, cioè di una cifra che si può raggiungere senza tener conto delle eccezioni salariali. Le principali eccezioni salariali, alcune già citate nelle righe precedenti, sono:

- **Bird Rights:** le squadre possono trattenere i giocatori senza dover rimanere sotto il tetto salariale e al medesimo tempo incentiva i giocatori a restare con la propria squadra, poiché hanno diritto a guadagnare contratti più grandi.
- **Mid-level exception (MLE):** ogni anno, una squadra NBA ha a disposizione una MLE per mettere sotto contratto un solo giocatore per uno o più anni. L'ammontare della MLE dipende dal monte ingaggi della squadra: le squadre sotto alla soglia della luxury tax possono spendere di più rispetto a quelle che pagano la luxury tax per quella stagione.
- **Bi-annual exception:** eccezione salariale che consente a una squadra di firmare un giocatore con un contratto di due anni (di solito 1+1) per una cifra minima totale secondo il CBA vigente di 3.69 milioni di dollari. Tale eccezione non può essere utilizzata in due stagioni consecutive.

- **Two-way contract:** contratto con cui una squadra può firmare fino a due giocatori extra contemporaneamente, rispetto al roster principale di 15 giocatori, e "assegnarli" a una squadra della G-League (la propria affiliata o un'altra) per un dato periodo di tempo. Ogni squadra NBA può decidere in ogni momento di assegnare e richiamare dalla G-League il giocatore sotto contratto. Oggi oltre la 50esima partita disputata con un two-way contract, un giocatore può firmare un contratto standard al minimo salariale con la sua squadra. Ad ogni modo i giocatori con un two-way contract NBA non sono schierabili ai playoffs.
- **Exhibit 10:** contratto di 10 giorni (partite) tramite cui una squadra può ingaggiare in prova un giocatore, per poi decidere se confermarlo o tagliarlo. Tale contratto è estendibile una sola volta allo stesso giocatore, e il limite massimo concesso è di 6 exhibit 10 per squadra a stagione.
- **Disabled player exception (DPE):** eccezione che può essere concessa a una squadra per sostituire a roster un giocatore infortunato e che salterà l'intera stagione. La DPE ammonta al 50% dello stipendio annuale del giocatore da sostituire, oppure all'ammontare della mid-level exception (MLE) per le squadre al di sotto della soglia della luxury tax, a seconda di quale delle due somme sia la minore. La DPE non pesa sul team salary.
- **Minimum salary exception:** a ogni squadra NBA è concesso mettere sotto contratto giocatori al minimo salariale, per uno o due anni, anche se al di sopra del Salary Cap per la stagione in corso. Non esistono limiti al numero di questo tipo di contratti.
- **Traded player exception (TPE):** Quando due o più squadre chiudono un trade, se una squadra possiede spazio salariale sufficiente può ricevere in cambio una traded player exception, che in linea di massima ammonta alla differenza tra i contratti in uscita e quelli in entrata. La squadra che la riceve, può usare tale eccezione per mettere

sotto contratto un giocatore durante la free agency, oppure può scambiarla a propria volta in una seconda trade. Le TPE durano un anno a partire da quando vengono create, ma le squadre non hanno alcun obbligo di utilizzarle. Nonostante si possa accumulare molteplici TPE, esse non sono cumulabili. Ogni singola TPE può però essere utilizzata per mettere sotto contratto più giocatori, ovvero può essere "spezzettata" fino a usarla tutta, oppure solo una parte fino alla scadenza

Per quanti riguarda i ricavi una quota importante proviene dalla vendita dei diritti di trasmissione, in particolare dei diritti televisivi. Come è comune in altre leghe, i diritti di trasmissione vengono venduti come contratti pluriennali tra l'NBA e le reti. L'attuale contratto tra NBA, ESPN e TNT ha un valore totale di 24 miliardi di dollari in 9 anni, ovvero 2,67 miliardi di dollari all'anno. L'operazione precedente aveva un valore annuo di 966 milioni di dollari (LoGiurato e Axson 2014). L'attuale accordo è entrato in vigore per la stagione NBA 2016-2017. A causa del massiccio aumento delle entrate televisive e del fatto che le entrate televisive sono una componente così importante dei BRI, Basketball Relative Income, si è verificato un corrispondente aumento del tetto salariale.

Nell'analisi rappresentata nella tabella precedente (Fig.4) vengono posti in relazione tre parametri: età media di una squadra, la sua percentuale di vittoria (W) e il proprio monte ingaggi (TC). L'output mostra come nella maggior parte dei casi le vittorie sono direttamente proporzionali ad una maggiore spesa dal punto di vista dei salari. A tal proposito nel 66% dei casi si verifica che le squadre che spendono più della media hanno più vittorie della media e squadre che spendono meno della media hanno meno vittorie della media.

Fig.4 Analisi delle relazioni tra salari, età e rating delle vittorie. (Spotrac, Nba, 2024),
rielaborazione propria

Maggiore W, Maggiore TC	9,33
Maggiore W, Minore TC	7,67
Minore W, Maggiore TC	2,67
Minore W, Minore TC	10,33
Maggiore W, Maggiore Età	12,67
Maggiore W, Minore Età	4,33
Minore W, Maggiore Età	7,00
Minore W, Minore Età	6,00
Maggiore Età, Maggiore TC	9,33
Maggiore Età, Minore TC	5,67
Minore Età, Maggiore TC	2,67
Minore Età, Minore TC	12,33
Maggiore W, Maggiore TC, Maggiore Età	7,67
Maggiore W, Maggiore TC, Minore Età	1,67
Maggiore W, Minore TC, Maggiore Età	3,67
Minore W, Maggiore TC, Maggiore Età	1,67
Maggiore W, Minore TC, Minore Età	4,00
Minore W, Maggiore TC, Minore Età	1,00
Minore W, Minore TC, Maggiore Età	2,00
Minore W, Minore TC, Minore Età	8,33

Solitamente una percentuale di vittoria maggiore del 50% permette di andare ai play-off per conquistare l'anello e soventemente c'è bisogno di esperienza dei giocatori. Inoltre, le squadre possono avere un'età bassa a causa delle loro maggiori scelte al draft, che derivano da uno o più anni bui dal punto di vista dei successi e quindi relegano la squadra in basso alla classifica. Si può verificare il fenomeno di tanking, che porta le squadre senza possibilità di vincere il titolo ad accumulare il maggior numero di sconfitte per avere una possibilità più alta di avere una scelta migliore al draft.

Inoltre, dai dati si può notare come una squadra con un'età superiore alla media ha più possibilità di andare ai play-off.

Ad un'età più elevata della squadra corrisponde un monte ingaggi più elevato. Questo dato, tuttavia, dev'essere analizzato considerando che sottostando alle regole del CBA, i rookie per i loro primi quattro anni di carriera firmano un contratto a cifre molto più basse rispetto a quello che potrebbero firmare dal quinto anno in poi. Questa regola è stata introdotta dopo il lock-out del 1999, sia per evitare che giocatori appena entrati nella lega potessero avere ingaggi superiori a quelli dei veterani, sia per limitare le spese delle squadre che eccedevano il cap tramite le eccezioni.

Da quest'ultima tripla analisi si evince che nel 60% si verificano i due casi estremi di correlazione tra Cap, Età e winning rate.

Questi dati mostrano però come i soli investimenti economici non siano sufficienti. In media 4 casi su 30 portano una percentuale di vittorie positiva nonostante gli stipendi e l'età siano sotto media; al contempo, avere un monte ingaggi superiore alla media non significa per forza avere un record di vittorie positivo.

Endo e colleghi (2003) hanno utilizzato l'indice di Gini per misurare la distribuzione delle vittorie nella NBA prima e dopo l'implementazione del tetto salariale della NBA utilizzando i dati delle stagioni dal 1974-75 al 2001-02. Notando che la saggezza convenzionale sostiene che un tetto salariale migliora l'equilibrio competitivo e che il coefficiente per il tetto salariale dovrebbe quindi essere inferiore a zero, hanno scoperto che il coefficiente di Gini è effettivamente aumentato nell'era del tetto salariale, sebbene l'aumento non sia statisticamente significativo.

2.3 MLB – Hakes, Jewell, Lewis

2.3.1 Regole e struttura lega.

Come le altre due leghe nord-americane analizzate nelle righe precedenti, anche nella MLB la stagione si divide in regular season e play-off.

Le squadre al via sono 30, suddivise in due leghe: American League (AL) e National League (NL); ogni lega è divisa in tre Division composte da cinque squadre ciascuna. Ogni squadra durante la stagione regolare disputa xxx partite per determinare la griglia dei playoff. Alla fase finale accedono sei team per ogni lega, i tre vincitori delle Division più le tre migliori piazzate. Queste ultime tre squadre più la peggiore vincitrice delle Division si sfidano per il primo turno in una serie al meglio delle 3 partite; successivamente entrano in gioco anche le altre due franchigie e si procede in un tabellone con serie al meglio delle cinque partite.

Come ultimo atto, le vincitrici di entrambe le leghe si sfidano al meglio delle sette partite nelle World Series, ossia la finale che assegna il titolo di campione della MLB.

2.3.2 Ipotesi introduzione Cap, rifiuto e conseguenze

La MLB ha meccanismi privi di tetti salariali che sembrano essere molto efficaci nel controllare il monte ingaggi del team. Tuttavia, quando la MLB ha implementato il suo sistema più esteso e maturo di condivisione delle entrate nel CBA del 2002, i proprietari hanno offerto all'Associazione dei giocatori, MLBPA, l'opzione di impostare un libro paga minimo di squadra (salary floor) a 40 milioni di dollari. L'Associazione dei giocatori ha respinto questa offerta per tre motivi per cui l'MLBPA ha sempre sostenuto che era a favore del libero mercato del lavoro e avere un pavimento delle buste paga sarebbe incompatibile con questa posizione: L'MLBPA vide il pavimento come un preludio a un soffitto, che desideravano evitare; nel 2002, il libro paga di squadra più basso era comunque vicino a \$ 40 milioni e, infine, l'MLBPA si aspettava che tutte le squadre superassero naturalmente al di sopra di questa soglia (Zimbalist, 2010).

Il pensiero dei proprietari dietro il libro paga minimo era che alcune squadre avrebbero ricevuto trasferimenti di entrate verso l'alto di \$ 30 milioni all'anno in nome della promozione del saldo competitivo. Se i trasferimenti dovessero effettivamente livellare il campo di gioco, i club destinatari dovrebbero usare

i loro trasferimenti per migliorare i propri roster. Il libro paga minimo sosterebbe questo obiettivo (Zimbalist, 2010).

“Ciò che forse non era previsto dall'MLBPA è che l'introduzione del sistema di welfare di condivisione delle entrate nel baseball creerebbe un nuovo modello per il successo dei franchising di basso reddito. Fondamentalmente, se una squadra ha ricevuto 30 milioni di dollari nella condivisione di trasferimenti e altri 30 milioni di dollari dal Fondo centrale, cioè media nazionali, internazionali, sponsorizzazioni ed entrate delle licenze, quindi con un basso libro paga, una squadra del genere avrebbe l'occasione di garantire un profitto operativo a stagione. In effetti, diverse squadre apparentemente hanno adottato questa strategia e hanno ridotto il libro paga nell'intervallo di \$ 14- \$ 30 milioni negli anni successivi. Il lato positivo è stato che questa opzione ha preservato l'appetibilità e la resistenza finanziaria dei club di basso reddito, mentre quello negativo è che non ha fatto ben poco a fornire un incentivo di proprietà per produrre una squadra vincente o promuovere il desiderio di equilibrio competitivo” (Zimbalist, 2010, pag. 26).

2.3.3 Correlazione tra Disuguaglianza salariale e vittorie in MLB.

Il motivo per cui gli stipendi in MLB si stanno incrementando è poiché la disuguaglianza dei salari all'interno delle squadre sta aumentando. Questa crescente disuguaglianza può influire sul successo delle singole squadre e della lega nel suo insieme. Lo studio di Jewell e Molina (2004) dimostra che la distribuzione degli stipendi all'interno dei team della MLB ha un effetto significativamente negativo sulla percentuale di vittoria di un team durante la stagione regolare. Se la disuguaglianza delle buste paga all'interno della squadra continua ad aumentare, ciò può limitare la capacità dei team di mercato più piccoli di aumentare l'efficienza, rendendo così difficile superare le disparità di entrate. Quindi i risultati di Jewell e Molina indicano che esiste una correlazione negativa tra vittorie e disuguaglianza salariale nel baseball della Major League. Una maggiore disparità salariale all'interno di un team comporta un'assenza di coesione e quindi si ritorna al concetto sportivo

americano: il fine non è l'obiettivo sportivo ma quello economico. I giocatori vogliono massimizzare le loro entrate e il loro profitto.

Inoltre, anche Depken (2000) ha utilizzato i dati della Major League Baseball (MLB) e ha scoperto che una maggiore dispersione salariale aveva un impatto negativo sulle prestazioni della squadra. Debrock e i suoi colleghi (2004), utilizzando anche i dati MLB, hanno trovato prove che livelli più elevati di squilibrio influiscono negativamente sulle prestazioni della squadra. Tuttavia, hanno avvertito riguardo l'utilizzo di stimatori incondizionati della dispersione, i quali sovrastimano gli effetti della disuguaglianza; in aggiunta hanno scoperto che gli effetti della dispersione esistono, ma sono mitigati quando si utilizza un modello di regressione condizionata. Quindi entrambi gli studi hanno rilevato una forte correlazione tra il totale delle retribuzioni e il successo del team, supportando l'ipotesi del salario di efficienza, secondo cui livelli più elevati di retribuzione complessiva migliorano le prestazioni (Dietl, Franck, Lang, & Ratkhe, 2012).

2.4 Rugby in Nuova Zelanda

Nel nuovo millennio anche in altri continenti fu applicato il Salary Cap, come in Nuova Zelanda. Nel giugno del 2004, la NZRU, New Zealand Rugby Football Union, completò uno studio sulla situazione attuale delle competizioni rugbistiche in Nuova Zelanda. Questa recensione ha messo in evidenza una tendenza all'aumento delle spese, che è stata considerata insostenibile a lungo termine in assenza di nuove fonti di entrate o riduzioni dei costi. Ha anche concluso che la prima divisione, National Provincial Championship, (NPC) non era una competizione competitiva bilanciata. Questo squilibrio è stato visto dalla NZRU come minaccioso per i fan, per le entrate derivate dalla vendita di diritti di trasmissione e sponsorizzazione (Basnier, 2014). Inoltre, questo contesto portava con sé un ulteriore potenziale duplice rischio: la minore competitività del Super Rugby, torneo internazionale per club, e degli All Blacks, la nazionale neozelandese di Rugby. Ciò condusse il movimento alla prima decisione della Commissione, datata 2 giugno 2006, è molto

interessante in quanto la Commissione ha effettuato un'analisi giuridica ed economica approfondita per autorizzare l'ingresso in vigore del limite di stipendio ai sensi delle regole di concorrenza applicabili in Nuova Zelanda. Tuttavia implementare una complessa struttura come il Salary Cap trovò numerosi ostacoli burocratici che necessitavano di un accordo.

2.4.1 Situazione e ostacoli burocratici

La NZRU fece domanda per l'autorizzazione per stipulare questi accordi nel novembre del 2005. Come osservazione preliminare, le regole della concorrenza nel commercio in Nuova Zelanda sono stabilite nel Commerce Act del 1986 e prevedono:

- il divieto di accordi che hanno il fine o hanno l'effetto o probabilmente l'effetto di ridurre sostanzialmente la concorrenza in un mercato per servizi o beni (Commerce Act, 1986, section 27);
- il potere della commissione di autorizzare un accordo anti competitivo quando ritiene che il suo beneficio per il pubblico supererebbe la riduzione della concorrenza che ne risulta; tale autorizzazione concessa se necessario per un periodo limitato e/o soggetto a determinate condizioni. (Commerce Act, 1986, Section 61(2) e 61(6)).

Le disposizioni pertinenti del Commerce Act definiscono gli accordi vietati con riferimento a una riduzione della performance in un mercato per servizi. Infatti, la definizione di servizi stabiliti nella legge commerciale esclude specificamente la performance di lavoro ai sensi di un contratto di servizio (ovvero contratti di lavoro). Pertanto, la Commissione esaminò se l'oggetto delle misure notificate, vale a dire il lavoro svolto dai giocatori di rugby, poteva essere qualificato come un servizio ai sensi di quel termine nella legge commerciale. La Commissione affrontò questo problema considerando lo stato di occupazione dei giocatori partecipanti e ritenne che il gioco del rugby da parte dei giocatori dipendenti, come servizio fornito a un datore di lavoro ai sensi di un contratto di servizio, non costituiva la fornitura di un servizio in termini di legge. Inoltre, la Commissione concluse che il Commerce Act non

era applicato nella misura in cui le misure notificate potrebbero influire sulla concorrenza nel gioco del rugby da parte dei dipendenti.

Sebbene la NZRU avesse espresso una forte preferenza per assegnare tutti gli attori su un contratto di servizio nell'accordo di lavoro collettivo che stabilisce il limite di stipendio, la Commissione notò la presenza di una clausola che prevedeva la possibilità di assumere giocatori come appaltatori indipendenti. Dunque, la Commissione ritenne che alcuni giocatori attuali o futuri avrebbero potuto essere coinvolti in questa clausola e svolgere il loro lavoro ai sensi di un contratto per il servizio, piuttosto che un contratto di servizio. La Commissione ne concluse che la legge sul commercio è stata applicata in quanto le misure notificate avrebbero potuto influire in futuro, come concorrenza nel gioco del rugby da parte di appaltatori indipendenti.

La Commissione individuò e definì i due mercati dei servizi seguenti e la probabilità di essere influenzati da queste misure. Il mercato si riferiva alla fornitura e all'acquisizione dei servizi dei giocatori del Premier Rugby Union in Nuova Zelanda, in cui i giocatori competono tra loro per fornire i propri servizi ai sindacati provinciali e i sindacati provinciali si competono per acquisirli. La commissione concluse che dal punto di vista della domanda né i giocatori di altri codici sportivi, inclusi i giocatori della lega di rugby, né i giocatori di un sindacato di rugby da competizioni inferiori erano sostituiti accettabili date le competenze specifiche richieste a questo livello di competizione.

La Commissione osservò che il Rugby Union Entertainment implica relazioni commerciali tra la NZRU o i sindacati provinciali, da un lato, e spettatori o aziende aziendali, dall'altro. Quindi la Commissione trovò le prove: un rapporto del 10 marzo 1994 prodotto dal gruppo di consulenza di Boston e ricerche di mercato più recenti che dimostravano che gran parte dei fan della Nuova Zelanda considerano altre forme di intrattenimento sportivo come sostituti a Rugby Union. Il rugby Union si sfogherebbe quindi con altri codici sportivi, che sarebbero stati presi in considerazione dai sindacati della NZRU e provinciale quando si pianificano le partite di rugby e i biglietti per gli spettatori dei prezzi.

2.4.2. Benefit ed effetti del Salary Cap sul paese

L'analisi svolta ha mostrato che in teoria un tetto salariale può condurre a due principali effetti: una riduzione della remunerazione media dei giocatori e una distribuzione più equilibrata di giocatori di talento tra sindacati che hanno alte risorse finanziarie e coloro che hanno meno risorse.

Come esito di questo esercizio di bilanciamento, la Commissione ha concluso, a bilancio delle probabilità, che il limite salariale comporterebbe un beneficio netto per il pubblico della Nuova Zelanda nell'ordine di 2,3 milioni di dollari della Nuova Zelanda (1,4 milioni di euro) e quindi in data 2 giugno 2006 venne concessa un'autorizzazione alla NZRU. L'aspetto più notevole di questo esercizio è la valutazione effettuata dalla commissione della forza del legame causale rivendicato tra il limite di stipendio e una serie di presunti benefici per il pubblico della Nuova Zelanda.

2.4.3 Spettatori in base ai giocatori: un non equilibrio

La Commissione condusse il proprio studio economico sulla possibilità che l'incertezza del risultato influenzi il pubblico televisivo. Nonostante nessuna incertezza delle variabili di risultato fosse statisticamente significativa nello spiegare la variazione della domanda televisiva, un risultato chiave di questo lavoro è stato che la qualità delle partite, misurata sul numero di giocatori di super rugby coinvolti in una gara, ha aumentato le valutazioni degli spettatori. Secondo la commissione, ciò ha suggerito che le politiche di redistribuzione dei giocatori, inteso come un limite di stipendio, potrebbero benissimo aumentare la domanda di spettacoli di partite, non a causa di una competizione più uniforme, ma piuttosto a causa di un aumento della qualità media di corrispondenze.

Perciò un aumento dell'attrattiva dell'NPC per gli spettatori dal vivo, i cui effetti dovevano tuttavia essere quantificati in modo conservativo, erano paragonabili ad un aumento della attrazione dell'NPC per gli spettatori televisivi. Questo processo, avvenuto a causa di un aumento della qualità delle partite e per una competizione più uniforme, portò ugualmente risorse

finanziarie più elevate per i sindacati NZRU e provinciali derivati da entrate di trasmissione, sponsorizzazione, merchandising e royalties.

Capitolo 3 Il calcio in Europa

3.1 Manuale Licenze Uefa

Nel giugno del 2000, il Comitato Esecutivo dell'UEFA ha approvato l'introduzione, a livello europeo, di un sistema di Licenze per l'ammissione delle società alle competizioni per club da essa organizzate (Deloitte & Touche, 2005). Per le squadre della Serie A, la procedura per ottenere la Licenza UEFA entrò in vigore solo dalla stagione 2003/2004 e quindi dalla stagione successiva, 2004/2005, le società qualificatesi nei propri campionati per essere ammesse a partecipare alle competizioni europee per club organizzate dall'UEFA dovevano aver ottenuto la Licenza UEFA. Perciò si tratta di un criterio minimo da soddisfare, in quanto il mancato possesso della Licenza comporta il divieto a partecipare alle coppe europee. Questa situazione, oltre al semplice dispiacere di non poter disputare un torneo il cui diritto di accesso è stato meritato sul campo, comporta anche mancati introiti derivati dai diritti TV e dai premi che la UEFA elargisce per le squadre partecipanti. Dunque, si tratta di un duplice svantaggio, sportivo ed economico.

Nonostante si parli di UEFA, l'organismo europeo delega la FIGC a rilasciare tale Licenza. Dunque, su delega dell'UEFA in conformità ai principi fissati dal Manuale delle Licenze UEFA (Deloitte & Touche, 2005), è la FIGC a rilasciare la Licenza. Inoltre, è bene sapere che tutte le società iscritte al Campionato di Serie A accettano i principi e i contenuti del presente Manuale. Infatti, in Italia la FIGC ha il dovere di gestire il processo di concessione delle Licenze, preoccupandosi di fissare criteri e scadenze; le società hanno poi l'obbligo di richiedere la Licenza entro i termini e nei modi indicati nel manuale.

La motivazione, che ha spinto il massimo organismo europeo ad introdurre queste normative, è l'obiettivo di migliorare la gestione societaria del club introducendo una maggiore razionalità in termini di spese (Francois, Dermitt-Richard, Plumley, & Wilson, 2021). Nello specifico gli obiettivi preposti erano:

- accettare le decisioni degli organi competenti in merito alla definizione del Manuale e alla sua applicazione.
- accettare la competenza della Camera di Conciliazione e Arbitrato per lo Sport istituita presso il CONI per dirimere qualsiasi diatriba
- il miglioramento generalizzato degli standard organizzativi e gestionali del calcio europeo;
- il miglioramento delle infrastrutture, con particolare attenzione alle condizioni di sicurezza e alla qualità dei servizi per spettatori e media;
- il miglioramento delle relazioni tra giocatori, allenatori e arbitri;
- la promozione della formazione e dell'educazione dei giovani talenti;
- il miglioramento della gestione economica e finanziaria dei club, l'aumento della loro trasparenza e credibilità e la protezione degli interessi dei creditori;
- la garanzia della regolarità delle competizioni, anche sotto il profilo economico-finanziario;
- la garanzia del regolare svolgimento delle competizioni internazionali per l'intera stagione sportiva.

Questi obiettivi, che possono sembrare non avere una correlazione diretta con il campo, in realtà sono fondamentali, poiché sono aspetti complementari di una società sportiva. Il raggiungimento di tali target per un club può testimoniare la buona salute finanziaria, sociale e, di conseguenza, potenzialmente un buon livello sportivo. Se questo vale per tutte le squadre, in teoria è più facile poter assistere a competizioni più equilibrate, che sono così prodotti più interessanti e vendibili. Un maggiore interesse da parte dei tifosi produce maggiori ricavi dai diritti televisivi, sponsorizzazioni e pubblicità, che generano maggiori introiti per la UEFA e quindi per le squadre. Si crea così un circolo virtuoso in cui da investimenti gestiti con attenzione derivano maggiori ricavi da reinvestire. Questi sono dei banali meccanismi applicabili ad un qualunque settore, che dimostrano ancora una volta come il mondo dello sport, e nella fattispecie del calcio, non sia altro che un settore in cui si può investire.

Per ottenere la Licenza UEFA è necessario rispettare determinati criteri, suddivisi in cinque macro-categorie (Deloitte & Touche, 2005):

1. Criteri sportivi
2. Criteri infrastrutturali
3. Criteri organizzativi e relativi al personale
4. Criteri legali
5. Criteri economico-finanziari"

Tutti i criteri da rispettare per il conseguimento della Licenza sono ordinati secondo quattro diversi gradi di importanza, che riflettono la diversa natura vincolante degli stessi. Ciascun criterio è ordinato per quattro diversi gradi di importanza:

- CRITERI "A": sono criteri ritenuti vincolanti per tutte le società richiedenti una Licenza. Nel caso di inadempimento di un criterio, non avviene la concessione della Licenza UEFA.
- CRITERI "B": sono criteri ritenuti vincolanti per tutte le società richiedenti una Licenza. Diversamente dai criteri "A", si possono soddisfare tramite molteplici strade possibili, ma allo stesso modo dei precedenti, il mancato rispetto di essi comporta la mancata concessione della Licenza UEFA.
- CRITERI "C": sono criteri ritenuti vincolanti per tutte le società richiedenti una Licenza. Laddove non ci sia il rispetto di determinati criteri, non viene negata la licenza, bensì viene inviato un richiamo ufficiale alle società inadempienti, in cui vengono indicati termini e modalità con le quali adempiere alle richieste. In caso di mancato inadempimento, l'Ufficio Licenze UEFA ne dà notizia alla Commissione delle Licenze di primo grado che dispone l'invio degli atti alla Procura Federale per l'eventuale deferimento della società alla Commissione Disciplinare, con applicazione di un'ammenda.
- CRITERI "D": sono criteri ritenuti "raccomandazioni di buona prassi". La FIGC si riserva la facoltà di modificare uno o più criteri di quest'importanza in uno di importanza maggiore, ossia vincolanti.

Gli organi di concessione interni al sistema sono diversi: le Commissioni delle Licenze di primo/secondo grado, il segretario della FIGC, l'Ufficio delle Licenze Uefa e il Panel di esperti.

La decisione di non rilasciare la Licenza UEFA dev'essere notificata alla società con annessa giustificazione. La società ricevente tale notifica dispone di due giorni per avviare la procedura di arbitrato ai sensi dell'apposito Regolamento della Camera di Conciliazione e Arbitrato per lo Sport presso il CONI. Le controversie tra la FIGC e le società derivanti dal mancato rilascio della Licenza UEFA a seguito di pronuncia della Commissione delle Licenze di secondo grado sono devolute esclusivamente al giudizio di un collegio arbitrale costituito ai sensi dell'apposito Regolamento della Camera di Conciliazione e Arbitrato per lo Sport presso il CONI. Comunque, in caso di pendenza di ricorsi, l'Ufficio Licenze UEFA, entro e non oltre il termine stabilito dall'UEFA, trasmette all'UEFA l'elenco delle società che hanno ottenuto la Licenza UEFA per la stagione sportiva successiva.

3.2 Financial Fair Play

Il Financial Fair Play (FFP) agisce prevalentemente sulle voci relative al Conto Economico dei club ed "è stato progettato per regolare il comportamento finanziario dei club in competizione nelle competizioni UEFA (Francois, Dermit-Richard, Plumley, & Wilson, 2021). Si basa l'utilizzo di due pilastri fondamentali, che emergono dal documento "UEFA Club Licensing and Financial Fair Play Regulations" (UEFA, 2018):

- 1) il requisito di *Break-Even* (art. 58-64)
- 2) l'assenza di debiti scaduti (art. 65-68)

3.2.1 Break even requirement

Il *break even requirement*, o "requisito di pareggio", sottoscrive i limiti oltre i quali non si può spendere secondo quanto stabilito dall'UEFA.

Il risultato di pareggio viene calcolato come la differenza tra le "*relevant expenses*" e i "*relevant income*". Come *relevant expenses* sono considerate il

costo del cartellino dei tesserati, i costi finanziari e tutti i tipi di spesa di una squadra di calcio; sono esclusi gli ammortamenti dei beni materiali e tutti i costi attribuibili alla edificazione di strutture destinate alle attività del club, tutti i costi di materiali e servizi utilizzati o consumati per le attività dei settori giovanili Under 21; inoltre non sono inclusi tutti i costi del personale relativi a calciatori Under 18 e a dipendenti interamente dedicati al settore giovanile; tutti i costi di materiali e servizi utilizzati o consumati nello svolgimento di attività sociali; tutti i costi del personale relativi a dipendenti impiegati nelle stesse attività sociali; donazioni a enti il cui scopo è il progresso dello sviluppo sociale.

Con "*relevant income*" si intendono invece le entrate derivanti da diritti televisivi, sponsorizzazioni, pubblicità, attività commerciali, plusvalenze derivanti dalla vendita del cartellino di un giocatore, i proventi in eccesso sulla cessione di immobilizzazioni materiali e i proventi finanziari.

L'obiettivo di questo calcolo è individuare il punto di equilibrio tra i ricavi totali ed i costi totali, comprendendo quando una società sia in perdita o in utile. L'articolo 61 definisce le "distorsioni accettabili" in relazione al punto di pareggio; secondo quanto spiegato anche nell'articolo 60, è consentita una deviazione nel periodo di monitoraggio pari a 5 milioni di euro, limite che può arrivare ad una soglia di 30 milioni di euro se tale eccesso è interamente coperto dai contributi di partecipanti azionari e/o parti correlate e il ricorso a fonti di finanziamento esterne come prestiti o fidejussioni che risultino non chiare è vietato (Francois, Dermit-Richard, Plumley, & Wilson, 2021).

Nell'articolo 62 vengono introdotti 4 indicatori che le società sono tenute a rispettare ai fini dell'ottenimento dei requisiti minimi per partecipare alle competizioni europee. Essi sono:

- 1) il *Going Concern*: per dimostrare la solidità della società viene effettuata una valutazione esterna attraverso un revisore che, mediante un'accurata analisi dei bilanci, deve certificare quanto espresso. Quest'analisi è cruciale per la UEFA, in quanto attesta la possibilità da parte del club di onorare gli impegni futuri.

2) *Negative Equity*: racchiude la possibilità, nei primi periodi di valutazione, di trovare anche patrimoni netti negativi, a condizione che si prospetti in maniera concreta un costante miglioramento con l'andare del tempo.

3) *Break-Even results*: non devono comparire risultati negativi dopo aver analizzato i periodi t-1 e t-2.

4) *Overdue Payables*: la presenza di debiti scaduti nei confronti di altri club, di dipendenti, del fisco o degli istituti previdenziali non è permessa. Alla UEFA resta comunque il diritto di poter effettuare ulteriori accertamenti relativamente la valutazione del bilancio di un club nel caso in cui:

1) nel bilancio annuale, l'indebitamento finanziario netto fosse superiore ai ricavi;

2) qualora nel bilancio annuale, il costo del personale fosse superiore al 70% dei ricavi.

Per entrambi i punti, non sono incluse i ricavi derivanti da plusvalenze. Il *break-even requirement* risulta soddisfatto al verificarsi di una serie di condizioni: a) Quando nessun indicatore risulta violato e il club presenta una struttura economica solida, nei canoni delle distorsioni ritenute accettabili secondo quanto previsto dall'articolo 62 comma 3.

b) Nel caso in cui uno degli indicatori sia violato, ma il licenziatario presenti un risultato aggregato positivo, nullo o entro le distorsioni ritenute accettabili.

c) Nel caso in cui uno degli indicatori sia violato e la società presenti un risultato negativo relativo al periodo di riferimento compreso fra t-2 e t, ma il risultato rimane positivo, nullo o entro le deviazioni accettabili se comprensivo delle eventuali eccedenze raggiunte nei periodi t-3 e t-4. Qualora il *break-even requirement* non fosse soddisfatto nelle modalità appena descritte, il licenziatario avrà comunque la possibilità di ricorrere ai casi previsti dall'allegato XI. Nel caso in cui il requisito non fosse raggiunto, l'Organo di Controllo dell'UEFA si avvarrebbe della facoltà di rifarsi agli Organi Amministrativi della Giustizia, i quali potranno adottare le misure appropriate secondo quanto definito dal regolamento disciplinare UEFA. Una caratteristica molto importante di questa normativa è il divieto, da parte di figure

partecipanti al capitale sociale della società, di assorbire le perdite dei club immettendo risorse di tasca propria.

Questo coprirà tre periodi contabili su base continuativa: per ottenere una licenza per la stagione 2023/2024, dovranno essere valutati i conti relativi alle stagioni 2021/2022, 2022/2023 e 2023/2023.

Come scritto precedentemente, nel caso in cui i club non rientrassero nei limiti accettabili, potrebbero auspicare ugualmente di ottenere una licenza: se ad una partenza negativa oltre ai limiti prestabiliti seguisse un trend positivo di crescita, si potrebbe interpretare come un segnale positivo. Questo deriva di fatto dalla possibilità che una perdita ingente in un esercizio sia il risultato di un contratto stipulato precedentemente, che ha avuto un riflesso sui periodi in questione.

3.2.2 Debiti scaduti

Il secondo concetto fondamentale è quello debiti scaduti si intendono le somme dovute riguardanti attività di trasferimento, contributi di solidarietà e indennità di formazione come definiti nei regolamenti della FIFA sullo status e il trasferimento dei giocatori; e infine ogni tipo di responsabilità solidale decisa da un'autorità competente per la risoluzione del contratto da parte di un giocatore.

L'insieme di questi articoli (65-58) obbliga il licenziatario a dimostrare l'assenza di debiti scaduti al 30 di giugno; qualora ciò non si verificasse, sarebbe concessa una proroga fino al 30 settembre. Inoltre, entro i termini stabili, vi è l'obbligo da parte del concessionario di redigere una relazione sui trasferimenti secondo la forma stabilita dall'amministrazione UEFA.

Dal lato opposto, il licenziatario ha il dovere di rivelare:

- 1) tutti i trasferimenti per i quali sia ancora da saldare un importo entro il 30 giugno/settembre, indipendentemente dal periodo contabile relativo al passaggio del giocatore da una società all'altra;
- 2) tutte le registrazioni di giocatori nel periodo di durata 12 mesi con termine 30 giugno/ 30 settembre;

3) tutti i trasferimenti oggetto di una domanda pendente alla data del termine. Per domanda pendente si intende nei confronti all'autorità competente ai sensi di quanto previsto dal diritto nazionale, di un procedimento pendente dinanzi ad un'autorità calcistica nazionale/internazionale oppure al tribunale arbitrale competente.

Per quanto concerne la questione trasferimenti, i documenti devono contenere:

1) cognome, nome e data di nascita; 2) data di trasferimento; 3) nome della società che precedentemente possedeva il cartellino; 4) tassa di trasferimento pagata e/o pagabile; 5) altri costi diretti; 6) importo regolato con relativa data di pagamento; 7) potenziali passività non ancora rilevate in bilancio in date 30 giugno/settembre.

L'art. 66 sottolinea come non debbano essere presenti debiti scaduti nei confronti dei dipendenti in data 30 giugno e 30 settembre dell'anno d'iscrizione alla loro partecipazione ad una competizione UEFA; ogni licenziatario dovrà quindi dimostrare di non avere debiti scaduti al 30 giugno, ma qualora fossero presenti la procedura verrebbe rinviata al 30 di settembre. Questa sarebbe la situazione standard salvo diverse indicazioni da parte dell'Organismo di Controllo Finanziario UEFA. Il licenziatario ha poi il dovere di fornire una documentazione che attesti l'esistenza o meno di debiti scaduti nei confronti dei propri dipendenti. Ovviamente questo documento dovrà essere redatto nella forma e nei tempi comunicati dall'UEFA.

L'art. 67 riguarda l'obbligo del licenziatario a comunicare per iscritto potenziali cambiamenti significativi nel minor tempo possibile. Tali informazioni devono includere una descrizione della natura dell'evento e, ove possibile, una stima del suo impatto finanziario. Nel caso in cui quest'ultimo aspetto non fosse possibile, è necessario fornire la motivazione

L'art. 68 tratta obblighi di monitoraggio: nel caso in cui una società non rispetti almeno uno dei requisiti richiesti, l'organo di controllo finanziario dell'UEFA avrà l'onere prendere una decisione. Le strade possibili sono quelle

di sanzioni, pecuniarie e non, come l'esclusione dalle coppe europee o il blocco del mercato in entrata per un determinato lasso di tempo; diversi sono invece i percorsi della conciliazione, *Voluntary* e *settlement agreement*, che saranno trattati nel paragrafo 3.2.3. Preso nel suo insieme, questo corpus normativo ha come fine quello di voler incoraggiare al massimo i club ad investire in progetti di lungo termine, quali ad esempio lo sviluppo del settore giovanile o di nuove strutture all'avanguardia.

3.2.3 *Voluntary e settlement agreement*

Nel 2015, il documento "*UEFA Club Licensing and Financial Fair Play Regulations*" introdusse un'importante novità: *Voluntary Agreement*. Ipotizzando uno scenario in cui una società, richiedente la licenza, conosce la propria situazione finanziaria, lo stesso club propone un accordo di propria volontà per risanare nel breve periodo la propria situazione finanziaria. Tuttavia, un "*Voluntary Agreement*" può andare a buon fine solo se sono rispettati determinati criteri:

- il club deve aver ottenuto dall'organo competente la valida licenza UEFA per partecipare alle competizioni europee, ma allo stesso tempo non deve aver conquistato la qualificazione ad esse nella stagione antecedente a quella dell'accordo volontario;
- il club che propone l'accordo volontario deve essere qualificato ad una competizione UEFA nell'anno in cui avviene la richiesta e deve aver rispettato i requisiti di paraggio richiesti nel lasso di tempo monitorato precedente all'entrata in vigore dell'accordo;
- la società che richiede l'accordo deve aver subito un cambiamento all'interno del proprio organigramma aziendale per quanto concerne il proprio controllo e/o partecipazione, nei 12 mesi pre-scadenza delle domande. Per poter procedere con la proposta, il club monitorato non deve aver sottoscritto con altri accordi volontari, subito provvedimenti disciplinari o siglato alcun accordo transattivo negli ultimi tre esercizi. Un accordo deve contenere suo interno una serie di obblighi e di obiettivi di bilancio che devono essere ben definiti

sia anno per anno, sia in forma aggregata; oltre a ciò, deve incorporare altri differenti obblighi a cui adempiere secondo quanto concordato con l'*Ufficio Investigativo dell'UEFA Club Financial Control Body (CFCB)*. Il beneficio che genera un accordo può arrivare a coprire un massimo di quattro esercizi.

La scadenza delle istanze è datata 31 dicembre della stagione precedente cui si vorrà far entrare in vigore l'accordo volontario. Per raggiungere un accordo vi sono una serie di processi che il club deve eseguire:

- innanzitutto, la presentazione di un piano aziendale a lungo termine redatto nella forma prevista dall'UEFA e comprensivo di Stato Patrimoniale, Conto Economico e Rendiconto Finanziario. Dev'essere basato su obiettivi ragionevoli e realizzabili e includere informazioni aggiuntive in merito al pareggio di bilancio in merito ai quattro anni successivi;

- rendere atto della capacità di continuare in attività almeno fino al termine del periodo relativo all'accordo;

- garantire di essere in grado di raggiungere obblighi ed obiettivi concordati con l'Ufficio Indagine UEFA. Riguardo a ciò sarà richiesto l'impegno di un socio o di un azionista a rispondere finanziariamente per conto della società. La mole sarà pari ad un ammontare almeno uguale alla misura di deficit prevista nei periodi di riferimento accordati.

- un accordo giuridicamente vincolante fra azionista/socio/parte correlata e il licenziatario che, qualora fosse richiesto dall'Ufficio Investigativo dell'UEFA, avrebbe l'obbligo di essere assicurato mediante versamenti su un conto vincolato, garanzia derivante da un'altra società interna al gruppo legale o da una qualunque altra garanzia ritenuta soddisfacente dall'Ufficio Investigativo. Il potere stipulare tali accordi spetta all'ufficio indagine del CFCB, l'ufficio che svolge il ruolo di controllo di una corretta e provvidenziale attuazione degli accordi volontari. I club interessati a stipulare un *Voluntary agreement* dovranno attestare la loro conformità a tutte le voci di obbligo incluse nell'accordo, con l'impegno immediato a fornire quanto richiesto dall'amministrazione UEFA. Nel caso in cui la società venisse meno al rispetto di quanto pattuito nell'accordo volontario, quest'ultimo potrebbe risultare

soggetto alle misure disciplinari stabilite da parte dell'*UEFA Club Financial Control Body*, CFCB, o da quelle della camera arbitrale, secondo quanto previsto dalle norme di procedura.

Simile al *Voluntary Agreement* è il *Settlement Agreement*, in cui è direttamente la UEFA a verificare la situazione economica della società richiedente, offrendo un potenziale patteggiamento tra il CFCB ed il club, qualora quest'ultimo si dichiari colpevole e intenzionato ad aggiustare i propri conti entro un periodo di tempo da stabilire. Il *Settlement Agreement* però è molto più profondo e complesso; con riguardo ad esso sono infatti diversi i punti di discussione che ne derivano, regolati dall'art.68 e dall'Allegato XI:

1. quantum e andamento del risultato di *break-even*;
2. la proiezione aggregata del risultato *break-even*;
3. l'incidenza del cambio in euro;
4. la situazione del debito;
5. le cause di forza maggiore, come eventi straordinari;
6. "*extraordinary national economic events*";
7. l'operare in un mercato strutturalmente inefficiente;
8. la limitazione numerica della Rosa.

3.3 NOIF-Norme Organizzative interne della FIGC

Le NOIF, Norme Organizzative Interne della FIGC, sono il sistema normativo che è alla base dell'organizzazione della FIGC e che disciplina tutt'oggi la materia dello sport professionistico in Italia.

Il documento è composto da 118 articoli e comprende molteplici argomenti, quali il tesseramento dei giocatori, la gestione dell'AIA (Associazione Italiana Arbitri), i settori e la divisione del Calcio Femminile, la Disciplina dei giocatori in campo, ecc. Per questo lavoro, sarà analizzata la parte denominata "Controlli sulla gestione economica finanziaria delle società professionistiche", che si estende dall'art.77 fino all'art.90. Trattandosi di un documento legislativo, alcuni termini o stralci del testo saranno editati in corsivo senza riferimento ad alcuna pagina.

3.3.1 "Commissione di Vigilanza sulle Società di Calcio Professionistiche"

Contenuto assai rilevante è la definizione della "Commissione di Vigilanza sulle Società di Calcio Professionistiche", nota anche come Co.Vi.So.C.. Si tratta di un organo tecnico formato da un Presidente e da quattro componenti, nominati a maggioranza qualificata dal Consiglio federale, in possesso dei requisiti di cui all'art. 36, comma 3 dello Statuto federale. Il mandato dura quattro ed è rinnovabile al massimo due volte.

La Co.Vi.So.C., che esercita le sue funzioni secondo un regolamento interno predisposto dalla stessa ed approvato dal Consiglio federale, è gestita da una Segreteria e da un nucleo di ispettori iscritti nell'albo dei dottori commercialisti ed esperti contabili, tenuti alla stretta osservanza del segreto d'ufficio fino ad un anno dopo la cessazione dell'incarico.

Per svolgere la sua funzione di controllo può richiedere il deposito di dati e documenti contabili e societari per effettuare verifiche presso le sedi delle società; richiedere informazioni in merito a tutti i soggetti che controllano direttamente o indirettamente le società ed eventualmente convocare i componenti dell'organo amministrativo e di controllo delle società al fine di acquisire informazioni ed elementi utili per le proprie valutazioni; apportare rettifiche al valore degli aggregati utilizzati dalle società per il calcolo degli indicatori al fine di neutralizzare gli eventuali effetti economici, finanziari e patrimoniali di specifiche operazioni di natura ordinaria o straordinaria che alterino il valore dei suddetti aggregati.

3.3.2 Bilancio e Contabilità

Per quanto concerne la contabilità e il bilancio (Art. 84), le società associate alle Leghe professionistiche devono depositare presso la Co.Vi.So.C. il bilancio d'esercizio redatto esclusivamente in forma ordinaria, la relazione semestrale e le situazioni patrimoniali intermedie; in entrambi i casi bisogna rispettare gli stessi principi e i requisiti minimi contabili e di contenuto previsti per la redazione del bilancio d'esercizio.

La relazione semestrale e le situazioni patrimoniali intermedie devono essere sottoposte a revisione contabile limitata ("limited review") da parte di una società iscritta nel registro dei revisori legali istituito presso il Ministero dell'Economia e delle Finanze che abbia svolto incarichi di revisione negli ultimi tre anni per società quotate o per società di calcio professionistiche.

Nell'art. 85 invece vengono elencati gli adempimenti periodici da registrare presso la Co.Vi.So.C..

Una regola generale e comune a numerosi dei seguenti punti è la regolamentazione dei contenziosi: qualora fossero in corso contenziosi, le società avrebbero l'obbligo di depositare la documentazione relativa allo stato della lite instaurata innanzi agli organi giurisdizionali competenti.

Per le squadre di Serie A questo elenco comprende:

1. Bilancio d'esercizio

Entro quindici giorni dalla data di approvazione da parte dell'assemblea dei soci, le società devono depositare copia del bilancio d'esercizio approvato insieme alla relazione sulla gestione, la relazione del collegio sindacale, la relazione del revisore legale dei conti, relazione contenente il giudizio della società di revisione e il verbale di approvazione.

2. Relazione semestrale

Entro tre mesi dalla fine del primo semestre dell'esercizio le società devono depositare copia della relazione semestrale, approvata dall'organo amministrativo unitamente alla documentazione citata per il bilancio d'esercizio.

3. Situazioni patrimoniali intermedie

Le società, entro il 31 maggio e il 30 novembre, devono depositare copia della situazione patrimoniale intermedia rispettivamente al 31 marzo e al 30 settembre, approvata dall'organo amministrativo, unitamente alle note esplicative dei principi e criteri di redazione e commenti alle principali voci e variazioni intervenute, la relazione

contenente il giudizio della società di revisione e il verbale di approvazione.

4. Informazioni economico-finanziarie previsionali

Entro il 30 giugno le società hanno l'obbligo di depositare le informazioni economico-finanziarie previsionali, su base semestrale o trimestrale, riguardanti il periodo 1° luglio-30 giugno dell'anno successivo. Questi budget devono contenere quello del conto economico, stato patrimoniale e del rendiconto finanziario. In aggiunta devono essere incluse le note esplicative comprensive di presupposti, rischi e confronti tra i budget ed i valori effettivi, con particolare attenzione agli elementi di discontinuità, riscontrati nell'ultimo bilancio d'esercizio o nella relazione semestrale (dipende se le società hanno il periodo di bilancio che coincide con l'anno solare o con la stagione sportiva.; note esplicative delle modalità di copertura degli eventuali fabbisogni di cassa. *"I budget devono essere approvati dall'organo amministrativo, in coerenza con i principi civilistici e contabili adottati nella redazione dell'ultimo bilancio d'esercizio approvato e sottoscritti dal legale rappresentante e dal revisore legale dei conti della società o dal presidente del collegio sindacale o dal sindaco unico o dal presidente del consiglio di sorveglianza."* (FIGC, 2022)

5. Emolumenti ed incentivi all'esodo

Le società devono documentare alla FIGC gli avvenuti pagamenti di tutti gli emolumenti dovuti nei confronti dei tesserati, dei lavoratori dipendenti e dei collaboratori addetti al settore sportivo con contratti ratificati e degli incentivi all'esodo dovuti ai tesserati in forza di accordi depositati.

I termini entro cui depositare tali documenti sono:

- entro il 30 settembre per la mensilità di luglio e per quelle antecedenti se non assolte prima;
- entro il 16 novembre per le mensilità di agosto e settembre e per quelle precedenti se non assolte prima;

- entro il 16 febbraio per le mensilità del secondo trimestre (1° ottobre-31 dicembre) e per quelle precedenti se non assolte prima;
- entro il 30 maggio per le mensilità del terzo trimestre (1° gennaio-31 marzo) e per quelle precedenti se non assolte prima;
- entro i termini stabiliti dal Sistema delle Licenze Nazionali per le mensilità del quarto trimestre (1° aprile-30 giugno) e per quelle precedenti se non assolte prima;

Entro il 30 settembre le società sono tenute anche a depositare una dichiarazione sottoscritta dal legale rappresentante e dal revisore legale dei conti o dal presidente del collegio sindacale o dal presidente del consiglio di sorveglianza, attestante l'assolvimento degli adempimenti previsti.

6. Ritenute Irpef, contributi e Fondo di fine carriera

Le società devono documentare alla FIGC l'avvenuto versamento delle ritenute Irpef, dei contributi Inps e del Fondo di fine carriera in favore dei tesserati, dei lavoratori dipendenti e dei collaboratori addetti al settore sportivo con contratti ratificati e delle ritenute Irpef relative agli incentivi all'esodo dovuti ai tesserati in forza di accordi depositati. I termini entro cui depositare tali documenti e la regolamentazione in presenza di contenziosi sono i medesimi del punto precedente.

7. Indicatore di liquidità

Le società devono depositare il prospetto contenente l'indicatore di Liquidità, utilizzato per determinare l'eventuale carenza finanziaria, calcolato attraverso il rapporto tra le Attività Correnti (AC) e le Passività Correnti (PC).

Per la determinazione del rapporto AC/PC sono da considerare gli aggregati di seguito riportati (Fig.3.1), risultanti dal piano dei conti della FIGC:

Fig.3.1 Rapporto AC/PC (FIGC, 2022)

Le AC comprendono le disponibilità liquide e i crediti esigibili entro dodici mesi e sono costituite dalle seguenti voci:	Le PC comprendono i debiti scadenti entro dodici mesi e sono costituite dalle seguenti voci:
<ul style="list-style-type: none"> i) Disponibilità liquide; ii) Crediti verso clienti; iii) Crediti verso imprese controllate, collegate, controllanti e sottoposte al controllo delle controllanti, esclusi quelli da consolidato fiscale verso imprese controllate e controllanti; iv) Crediti tributari, esclusi quelli per imposte anticipate v) Crediti verso enti-settori specifico vi) Crediti verso altri; vii) Attività finanziarie che non costituiscono immobilizzazioni 	<ul style="list-style-type: none"> i) Obbligazioni ordinarie e convertibili ii) Debiti verso soci per i finanziamenti, esclusi quelli postergati e infruttiferi; iii) Debiti verso banche; iv) Debiti verso altri finanziatori; v) Acconti; vi) Debiti verso fornitori; vii) Debiti rappresentati da titoli di credito; viii) Debiti verso imprese controllate, collegate, controllanti e sottoposte al controllo delle controllanti; ix) Debiti tributari; x) Debiti verso istituti di previdenza e sicurezza sociale; xi) Debiti verso enti-settore specifico; xii) Altri debiti

I valori minimi da rispettare per l'indicatore di liquidità sono indicati in Fig. 3.2

Stagione sportiva	Misura minima
2018/2019	0,6
2019/2020	0,7
2020/2021	0,8
2021/2022	0,6
2022/2023	0,5
2023/2024	0,6
2024/2025	0,7
2025/2026	0,8

Fig. 3.2 Valori minimi AC/PC (FIGC, 2022)

Come si può evincere dalla tabella della Fig. 3.2., una società di serie A per la stagione corrente (2023/2024) deve avere le attività correnti

parti almeno al 60% delle passività correnti. La cifra minima si è ridotta dopo gli anni del covid-19 per permettere alle squadre di riassetarsi a livello economico.

Tuttavia, l'obiettivo è quello di aumentare questo vincolo, alzando ogni anno del 10% fino al 2025. Essendo già a conoscenza di tale misura minima, le società hanno così tempo a disposizione per soddisfare il limite.

8. Indicatore di Indebitamento

Le società devono depositare il prospetto contenente l'indicatore di Indebitamento calcolato attraverso il rapporto tra i Debiti (D) ed i Ricavi (R). Per la determinazione del rapporto D/R sono da considerare gli aggregati di seguito riportati, risultanti dal piano dei conti della FIGC (Fig.3.3):

Fig. 3.3 Indicatore Indebitamento D/R, (FIGC, 2022)

I debiti comprendono le seguenti voci:	I Ricavi comprendono:
i) Obbligazioni ordinarie e convertibili;	i) Ricavi delle vendite e delle prestazioni, Contributi in conto esercizio;
ii) Debiti verso soci per finanziamenti, esclusi quelli postergati e infruttiferi;	ii) Proventi da sponsorizzazioni;
iii) Debiti verso banche;	iii) Proventi pubblicitari;
iv) Debiti verso altri finanziatori;	iv) Proventi commerciali e royalties;
v) Acconti;	v) Proventi da cessione diritti audiovisivi;
vi) Debiti verso fornitori;	vi) Ricavi da cessione temporanea prestazioni calciatori, al netto dei costi sopportati per il medesimo titolo;
vii) Debiti rappresentati da titoli di credito;	vii) Plusvalenze da cessione diritti pluriennali prestazioni calciatori al netto delle relative Minusvalenze;
viii) Debiti verso imprese controllate, collegate, controllanti e sottoposte al controllo delle controllanti;	viii) Altri proventi da trasferimento diritti calciatori, al netto degli oneri sopportati per il medesimo titolo.
ix) Debiti tributari;	
x) Debiti verso istituti di previdenza e sicurezza sociale;	
xi) Debiti verso enti-settore specifico;	
xii) Altri debiti	

I valori soglia da rispettare per questo indice sono indicati in Fig. 3.4:

Fig. 3.4 Valori soglia D/R (FIGC, 2022)

Stagione sportiva	Valore soglia
2018/2019	1,5
2019/2020	1,2
2020/2021	1,2
2021/2022	1,2
2022/2023	1,2
2023/2024	1,2
2024/2025	1,2
2025/2026	1,2

L'indicatore di indebitamento (D/R) fissa un limite al tetto dell'indebitamento, poiché i debiti non devono essere maggiori del 20% del valore dei Ricavi. Però i debiti, non corrispondendo alla reale situazione debitoria della società sportiva, vengono diminuiti dell'intero ammontare delle Attività Correnti, ovvero dei debiti di breve periodo. Allo stesso modo tra i Ricavi vengono ancora ricomprese le plusvalenze/minusvalenze che lasciano adito a possibili scenari distorsivi. Tuttavia, questo indicatore presenta due limiti: la correlazione tra due grandezze di natura diversa e l'impossibilità di esprimere un giudizio sulla situazione debitoria, poiché legata in questo caso solamente a quella dei flussi in entrata.

9. Indicatore di Costo del Lavoro Allargato (CLA/R)

L'Indicatore del Costo del Lavoro Allargato rapporta i costi del personale, gli ammortamenti e le svalutazioni dei Diritti pluriennali alle Prestazioni dei Calciatori all'ammontare dei Ricavi (Fig.3.5)

Fig. 3.5 Indicatore Costo del Lavoro (FIGC, 2022)

Costo del Lavoro Allargato		I Ricavi
i)	Costi per il personale;	i) Ricavi delle vendite e delle prestazioni, Contributi in conto esercizio;
ii)	Ammortamenti e Svalutazioni dei diritti pluriennali alle prestazioni dei calciatori;	ii) Proventi da sponsorizzazioni; iii) Proventi pubblicitari; iv) Proventi commerciali e royalties; v) Proventi da cessione diritti audiovisivi; vi) Ricavi da cessione temporanea prestazioni calciatori, al netto dei costi sopportati per il medesimo titolo; vii) Plusvalenze da cessione diritti pluriennali prestazioni calciatori al netto delle relative Minusvalenze; viii) Altri proventi da trasferimento diritti calciatori, al netto degli oneri sopportati per il medesimo titolo.

I valori soglia da rispettare per questo indice sono indicati in Fig. 3.6:

Stagione sportiva	Valore soglia
2018/2019	0,8
2019/2020	0,8
2020/2021	0,8
2021/2022	0,8
2022/2023	0,8
2023/2024	0,8
2024/2025	0,8
2025/2026	0,7

Fig.3.6 Valori soglia CLA/R (FIGC, 2022)

Una caratteristica del mondo calcistico è il fatto che la maggior parte dei costi per il personale è data quasi interamente dagli stipendi dei giocatori e dagli ammortamenti consequenziali all'iscrizione dei Diritti pluriennali alle Prestazioni dei Calciatori (i DPC) tra le immobilizzazioni finanziarie.

Il rapporto CLA/R è paragonabile ad un Salary Cap, in quanto la società è vincolata nelle spese nei confronti dei propri dipendenti al rispetto di un limite ricavato in percentuale sui flussi di cassa in entrata che essa stessa è in grado di generare. I restanti Ricavi che non sono utilizzati nel pagamento degli stipendi rimangono a disposizione della copertura delle altre spese di gestione, permettendo all'impresa di non superare il rapporto tra flussi di cassa in entrata e in uscita. Un limite di questo rapporto è nella composizione del proprio denominatore, a causa dell'inclusione dei ricavi anche delle plusvalenze che possono distorcere la rappresentazione economica.

Per quanto riguarda l'Indicatore di Indebitamento e quello del Costo del Lavoro Allargato, le NOIF permettono che qualora uno dei due indici *"presenti un valore superiore al livello-soglia, l'importo necessario per ripianare l'eventuale carenza finanziaria determinata dall'indicatore di Liquidità, sarà incrementato nella misura del 25%"* (FIGC, 2022). Invece qualora i due indicatori *"siano entrambi superiori ai livelli-soglia stabiliti, l'importo necessario per ripianare l'eventuale carenza finanziaria determinata dall'indicatore di Liquidità, sarà incrementato nella misura complessiva del 50%"* (FIGC, 2022).

Esistono delle "norme transitorie", che modificano gli incrementi che comporta il ripianamento delle eventuali carenze finanziarie, tramite la costituzione di tre stagioni transitorie. Per la stagione 2022/23 sarà permesso alle società virtuose di ridurre l'importo della carenza finanziaria di 1/3 o di 2/3 nel caso in cui rispettassero rispettivamente, uno o entrambi gli ulteriori indicatori, e che prevedevano delle modalità di calcolo dei vari indicatori leggermente diverse. Successivamente per la stagione 2023/24 si richiederà che l'importo sia aumentato delle percentuali del 15 % e del 30 %, mentre per la stagione 2024/25 le percentuali incrementeranno al 20 % e al 30 %.

10. Posizioni debitorie nei confronti di società di calcio estere per trasferimento di calciatori

Entro il 31 ottobre le società devono depositare: le copie dei contratti relativi ad acquisizioni di calciatori, il passaporto sportivo del calciatore e gli accordi di dilazione di pagamento riguardanti detti contratti. Inoltre, dovrà essere depositata una copia della eventuale documentazione bancaria attestante l'avvenuto pagamento dei debiti scaduti alla data del 30 settembre del medesimo anno, a favore di società affiliate a Federazioni estere, relativi a corrispettivi di indennità di formazione e contributi di solidarietà dovuti per i già menzionati contratti e accordi di dilazione.

11. Altri debiti tributari

Entro il 31 gennaio le società sono tenute a depositare copia delle comunicazioni dei dati delle liquidazioni periodiche IVA relative ai primi tre trimestri dell'anno d'imposta precedente e, qualora fosse avvenuto il pagamento, devono depositare i modelli "F24" e le relative quietanze, attestanti l'avvenuto assolvimento dell'IVA nel caso di rateazione delle comunicazioni di irregolarità, emesse dall'Agenzia delle Entrate per i suddetti trimestri, l'eventuale avvenuto pagamento delle rate scadute alla data del 31 dicembre dell'anno precedente. *"In caso di rateazione delle comunicazioni di irregolarità emesse dall'Agenzia delle Entrate, di transazioni con l'Agenzia delle Entrate, di rateazioni con l'Agenzia delle Entrate e/o con l'Agenzia delle Entrate-Riscossione, relative ai tributi IRES, IRAP ed IVA, riferiti ai periodi di imposta già oggetto di controllo in sede di rilascio della Licenza Nazionale della stagione sportiva in corso"* (FIGC, 2022) le società hanno tempo fino al 31 gennaio per depositare la documentazione attestante l'eventuale avvenuto pagamento delle ulteriori rate scadute alla data del 31 dicembre dell'anno precedente.

3.3.3. Sanzioni

All'art. 90 vengono indicate le sanzioni in cui una società rischia di incappare in caso di violazione da parte delle società e dei loro dirigenti di uno degli obblighi elencati negli artt. 80 e 85. Dunque, la Co.Vi.So.C.

può vietare ad una società di effettuare operazioni di tesseramento dei calciatori in caso di mancato pagamento degli emolumenti, degli incentivi all'esodo, delle ritenute Irpef, dei contributi Inps o del Fondo di Fine carriera. Tuttavia, la sanzione viene revocata in caso di avvenuto pagamento. In caso di urgenza il Presidente della Co.Vi.So.C. può revocare la sanzione e tale atto sarà sottoposto successivamente ad una ratifica da parte della Commissione.

L'ammenda minima comminata ad una società di Serie A è pari a 20.000,00 € ed è sanzionata dagli Organi di Giustizia Sportiva su deferimento della Procura federale. In caso di violazione reiterata nel corso della medesima stagione sportiva, la misura dell'ammenda può aumentare fino al triplo di quella già comminata.

Qualora una società non rispetti la misura minima dell'indicatore di Liquidità al 31 marzo o al 30 settembre, la Co.Vi.So.C. può vietare l'acquisizione del diritto alle prestazioni dei calciatori rispettivamente per la sessione estiva e per la sessione invernale a meno che per ogni nuova acquisizione, la Lega di competenza riscontri l'integrale copertura degli impegni economici da assolvere nel corso della stagione sportiva, attraverso il saldo positivo derivante dalle operazioni di trasferimento dei calciatori intervenute nella sessione di riferimento.

La sanzione che proibisce operazioni di acquisizione del diritto alle prestazioni dei calciatori viene revocata dalla Co.Vi.So.C., su istanza della società, quando la carenza finanziaria contestata viene ripianata mediante le seguenti modalità:

- a) "versamenti in conto futuro aumento di capitale;
- b) aumento di capitale integralmente sottoscritto e versato e da effettuarsi esclusivamente in denaro;
- c) versamenti in conto copertura perdite;
- d) finanziamenti postergati ed infruttiferi dei soci;
- e) utilizzo della liquidità derivante da cessioni pro soluto dei crediti relativi ad operazioni di trasferimento dei calciatori in ambito

nazionale ed internazionale, la cui contabilizzazione sia stata rilevata, con esigibilità oltre i dodici mesi, nelle situazioni patrimoniali intermedie di riferimento;

- f) utilizzo della liquidità derivante da cessioni pro soluto dei crediti commerciali, la cui contabilizzazione sia stata rilevata, con esigibilità oltre i dodici mesi, nelle situazioni patrimoniali intermedie di riferimento;
- g) utilizzo dell'importo dei crediti commerciali, la cui contabilizzazione non sia stata rilevata, relativi alla partecipazione alle competizioni europee, resi noti con apposita Circolare UEFA, limitatamente alla quota esigibile entro i dodici mesi successivi alla situazione patrimoniale intermedia al 31 marzo. Il suddetto importo potrà essere utilizzato una sola volta e sarà escluso dalla determinazione delle Attività Correnti (AC) ai fini del calcolo dell'indicatore di Liquidità riferito alla situazione patrimoniale intermedia al 30 settembre successivo;
- h) utilizzo dell'importo dei crediti commerciali, la cui contabilizzazione non sia stata rilevata, relativi alla partecipazione alle competizioni europee, resi noti con apposita Circolare UEFA, limitatamente alla quota esigibile entro i dodici mesi successivi alla situazione patrimoniale intermedia al 30 settembre. Il suddetto importo potrà essere utilizzato una sola volta e sarà escluso dalla determinazione delle Attività Correnti (AC) ai fini del calcolo dell'indicatore di Liquidità riferito alla situazione patrimoniale intermedia al 31 marzo successivo" (FIGC, 2022).

3.4 Modello spagnolo

Il controllo economico è un quadro normativo, reso effettivo nel 2013, che è stato autoimposto dai club della Liga e dai SAD (Sociedad Anónima Deportiva), con il chiaro obiettivo di garantire la sostenibilità della concorrenza e dei club stessi attraverso la revisione finanziaria. Questo regolamento viene

applicato sia nella La Liga Santander, che è la prima divisione spagnola, sia nella La Liga Smart Bank, ossia la seconda divisione Spagna. La differenza tra questo controllo e il fair play finanziario implementato dalla UEFA è il fatto che il controllo economico di La Liga ha una natura preventiva. I club sanno quanto possono spendere in anticipo, rendendo più facile rispettare i limiti e prevenire così la creazione di debiti insostenibili. Guardando i cinque principali campionati europei, questa misura differenzia La Liga dagli altri quando si tratta del mercato dei trasferimenti.

Uno dei pilastri del controllo economico particolarmente importante è il limite di costo della squadra (SCL) e si tratta dell'importo che ciascuna società può spendere per la propria squadra. Innanzitutto, bisogna considerare che la squadra è composta da parti registrabili e non registrabili: la squadra registrabile si riferisce ai primi 25 giocatori, il capo allenatore, il vice allenatore, il preparatore atletico e gli altri allenatori con ruoli simili. La squadra non registrabile invece, comprende gli altri giocatori, come quelli che non sono assegnati a una particolare squadra del club o alcuni che sono già partiti ma che rappresentano ancora un costo.

Inoltre, il limite di costo della squadra comprende anche altri fattori, come i pagamenti variabili, i pagamenti dei diritti di immagine, le commissioni degli agenti, l'ammortamento dei diritti di trasferimento, i contributi di previdenza sociale, le compensazioni, il 25% dell'opzione di prezzo d'acquisto (occasionalmente, per decisione dell'organo di valutazione quando potrebbe essere considerato obbligatorio), le tasse di licenza e le altre remunerazioni. Pertanto, ogni nuovo giocatore che un club desidera registrare dev'essere inserito nel limite di costo del club. Dunque, analizzando tutti i fattori che compongono la SCL, il limite per ogni club è la differenza ottenuta sottraendo le spese non sportive messe a budget ai ricavi previsti.

A fine stagione questa cifra complessiva deve pareggiare con il limite che La Liga ha stabilito per ciascun club quando si analizzano sia dati certi, quali il profitto (o la perdita) di fine anno della precedente stagione e le sponsorizzazioni confermate per la stagione successiva, e le previsioni

realistiche per quanto riguarda le vendite di abbonamenti, i ricavi ottenuti dal botteghino durante il matchday e il profitto sui trasferimenti dei giocatori. Per le previsioni dei profitti ottenuti dalle vendite dei giocatori, si guarda retrospettivamente negli ultimi tre anni e il 30% di questa vendita media può avere un effetto positivo sul budget finale. Nel caso in cui invece siano state prodotte delle vendite, allora può essere incluso l'intero profitto.

A maggior ragione si intuisce l'importanza dei risultati di fine anno, poiché influiscono direttamente sulla cifra finale essendo interamente inclusi sul limite di costo della squadra del prossimo anno.

Un altro scenario, che può impattare sul limite finale che viene attivato al termine della finestra estiva di mercato, può essere un aumento di capitale da parte dei soci del club, ma deve essere diffuso allo stesso modo per le successive 4 stagioni.

3.4.1 Controllo

Quando un club ingaggia un nuovo giocatore, invia tutta la documentazione a La Liga che autorizzerà o rifiuterà la registrazione del giocatore, in base alle regole e al SCL alla data della domanda.

Esiste un organo di valutazione che, utilizzando i rapporti di esperti indipendenti e seguendo le regole stabilite nel quadro politico, può rivedere qualsiasi operazione particolare, ad esempio, per garantire che un accordo sia allineato con i valori di mercato, garantendo così che tutte le registrazioni dei giocatori da parte dei club di La Liga siano in linea con il controllo economico. Per quanto riguarda il modo in cui queste differenze sono calcolate, vi sono regole speciali applicate a tutti i casi indicati e, in base a questi, è determinato un costo minimo per il giocatore esaminato, indipendentemente dal costo fornito nel contratto. In questi casi le principali regole sono: se un giocatore proviene da una delle prime cinque leghe e ha giocato un determinato numero di partite, lo stipendio minimo dev'essere almeno il 50% dello stipendio precedente; inoltre non è possibile ridurre uno stipendio senza aumentare la durata del contratto. Per quanto riguarda gli aumenti, il massimo di stipendio tra le stagioni è del 30%.

Questo modo è volto a garantire che tutte le squadre possano competere con le stesse regole e che non ci sia una forma di doping finanziario, assicurando così la crescita sostenibile dei club spagnoli.

Inoltre, La Liga è responsabile anche dell'approvazione della SCL di ogni club. Per prendere queste decisioni, vengono utilizzati analisi di esperti: si tratta di un team di analisti del dipartimento di controllo economico di La Liga e di un organo di convalida.

Per fornire ulteriori garanzie, vi è il controllo dei dati e la raccolta di report di esperti indipendenti. Qualora ci fossero discrepanze, è possibile andare al comitato di supervisione finanziaria del controllo economico di La Liga, a un comitato di ricorso UEFA (RFEF - Federazione spagnola) o ai tribunali ordinari.

3.4.2 Risultati ottenuti

L'applicazione del controllo economico in La Liga unita alla responsabilità dei club ha già prodotto benefici tangibili. Il debito dovuto agli enti pubblici è sceso da € 650 milioni nel 2013 a soli 23 milioni di euro nel 2021. Inoltre, i reclami esposti dai giocatori per i mancati pagamenti sono diminuiti da 89 milioni di euro nel 2011 a 1,5 milioni di euro nel 2021. In più, la maggior parte di questi reclami deriva da interpretazioni contrastanti dei criteri e non da situazioni di dissesto economico. Un altro indicatore che mostra il funzionamento di questo quadro normativo è il fatto che La Liga è stata l'unica tra i cinque principali campionati europei che ha registrato un utile netto nella stagione sportiva 2019/20, anno in cui è scoppiato il Covid-19; un aspetto che ha aiutato le casse delle società è stata la possibilità di utilizzare i soldi risparmiati dagli anni precedenti. Infatti, il controllo economico permette di spendere più del limite di costo della squadra, attraverso l'uso di alcune azioni accumulate, a patto che non scenda al di sotto della soglia del "rapporto accettabile" del club. Si tratta dunque di una risorsa disponibile solo per quei club che oltre ad essere finanziariamente stabili, hanno anche una disponibilità di risparmi.

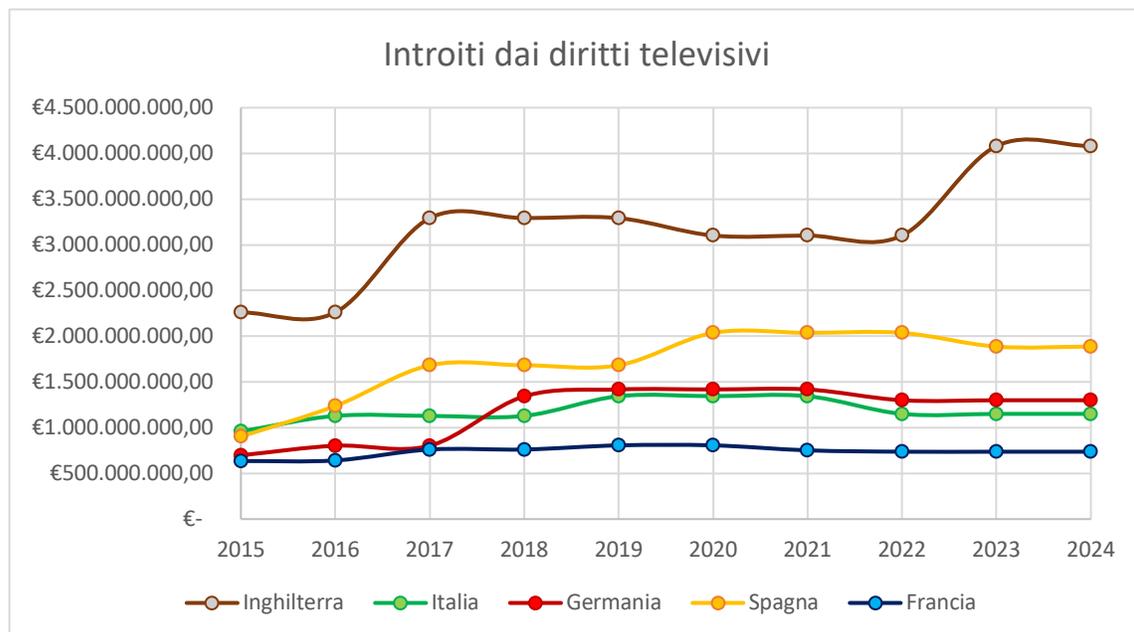
Esiste un sistema di penalità per il superamento della SCL, la non conformità con i tempi di consegna, mancata o errata documentazione; debiti con altri club, dipendenti o enti pubblici; e non conformità con gli indicatori finanziari.

Capitolo 4 Il Calcio in Europa: analisi numerica

4.1 Suddivisione Ricavi

Le leghe calcistiche e le squadre partecipanti ad esse hanno molteplici fonti di ricavo, quali merchandising, sponsor, introiti dello stadio, ma la principale è data dalla vendita dei diritti TV (Deloitte Football Money League 2024, 2024).

Fig. 4.1 Introiti dai diritti televisivi (Football Benchmark, 2015-2024)



Come si può evincere dal grafico in Fig. 4.1, l'andamento dei ricavi derivanti dai diritti televisivi dei cinque maggiori campionati europei è in costante aumento dal punto di vista complessivo (Football Benchmark, 2015-2024). Analizzando nel dettaglio si può apprezzare come la crescita totale sia trainata dal campionato inglese che, grazie al nuovo contratto siglato per la trasmissione dei diritti televisivi in patria e a livello internazionale, ha aumentato le entrate dai broadcast TV di circa il 31% ed è diventato sempre

più leader in questa speciale classifica. Seconda si posiziona la Spagna, con meno della metà dei ricavi televisivi rispetto all'Inghilterra, seguita da Germania, Italia e Francia. La causa di queste differenze si può attribuire al luogo di vendita di questi diritti.

Fig. 4.2 Diritti TV nel mercato interno (Football Benchmark, 2015-2024)

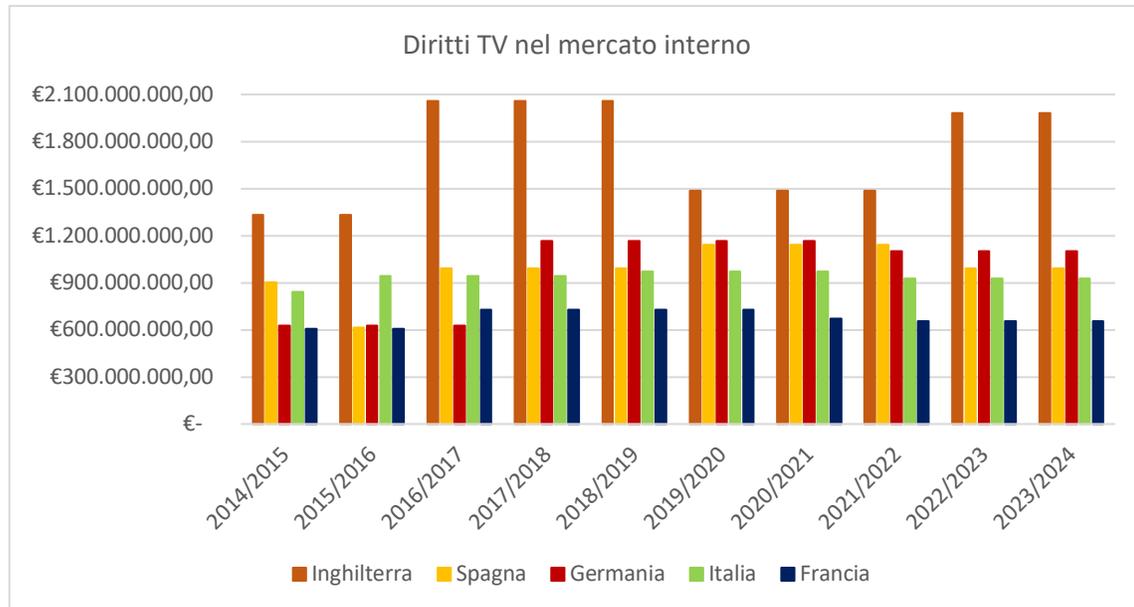
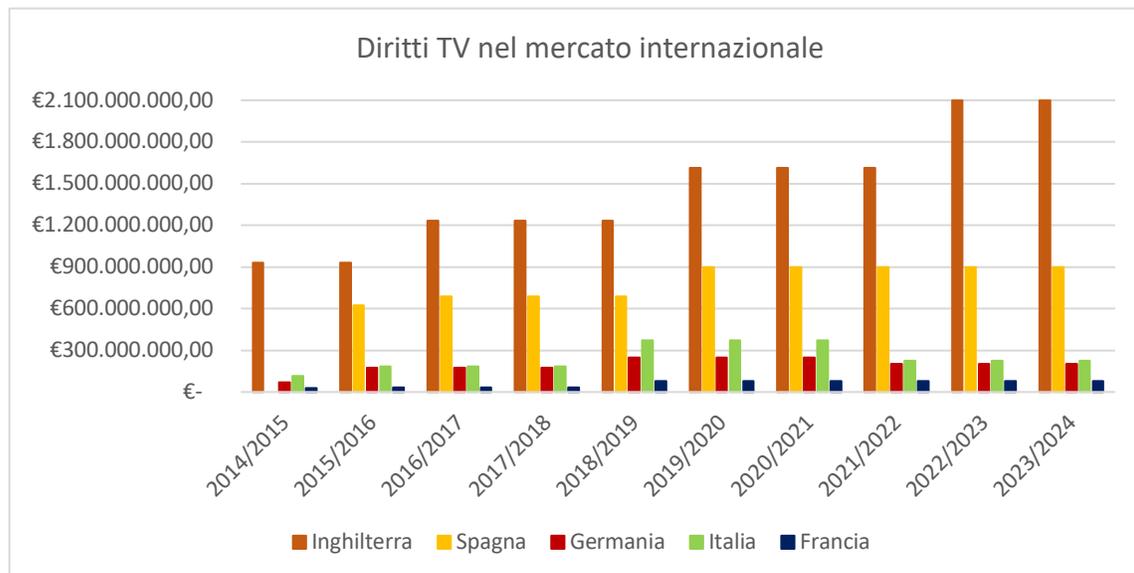


Fig. 4.3 Diritti TV nel mercato internazionale (Football Benchmark, 2015-2024)



Infatti, come mostra il grafico 4.3, la Premier League nel corso degli ultimi anni ha aumentato ogni anno i ricavi dalla vendita dei diritti televisivi fuori dai propri confini ed è in questo segmento di mercato che si crea il grosso della differenza. Mentre nel mercato domestico (4.2) la competizione inglese ricava circa il doppio delle altre leghe, nel mercato internazionale Bundesliga, Serie A e Ligue 1 vendono i propri diritti televisivi a meno di un decimo rispetto agli accordi stipulati dalla Premier League.

Inoltre, è importante notare che la Premier League ha iniziato a vendere i suoi diritti all'estero già negli anni Novanta, assumendo così il ruolo di first mover e conquistando la maggior parte del mercato internazionale. Un altro dato significativo è che, grazie agli accordi recenti, i proventi provenienti dai mercati esteri superano quelli del mercato nazionale per l'Inghilterra; ciò suggerisce che il valore del mercato internazionale supera quello domestico. Inoltre, una maggiore esposizione oltre i confini nazionali offre opportunità di pubblicità indiretta, che possono poi tradursi in aumenti dei ricavi derivanti da sponsorizzazioni e marketing. In merito alla distribuzione dei ricavi, ciascuna lega ha il proprio regolamento, il che può portare a disparità economiche tra le varie società, consentendo ad alcune di ottenere ricavi maggiori rispetto ad altre. Nella tabella 4.4, sono raffigurati i macro criteri con cui vengono suddivise le entrate televisive domestiche.

Fig. 4.4 (Tifosy, 2021)

Competizione	Fisso	Risultati sportivi				Bacino d'utenza
		Stagione in corso	Ultima stagione	Ultime cinque stagioni	Storici	
Serie A	50%	-	15%	10%	5%	20%
Premier League	50%	25%	-	-	-	25%
Liga	50%	-	25%	-	-	25%
Bundesliga	50%	-	-	93%	5%	-
Ligue 1	50%	-	30%	20%	-	-

Nel contesto della Serie A, la distribuzione dei ricavi televisivi si basa sulla Legge Melandri, in seguito rivista dalla riforma Lotti. Essa prevede una suddivisione equa del 50% dei proventi, considerando il bacino d'utenza per il 20% e le prestazioni sportive per il restante 30%. A differenza di altre leghe, vi è un peso attribuito anche ai risultati storici, pari al 5%. Questo fattore è particolarmente significativo in quanto si basa sui risultati ottenuti dal 1946 ad oggi, rappresentando un ampio campione di dati che rende difficile un cambiamento significativo nella quota ottenuta da una singola stagione. Per quanto riguarda le entrate derivanti dal bacino d'utenza, il 12% complessivo viene distribuito in base agli spettatori presenti negli stadi, mentre l'8% viene assegnato in base agli ascolti televisivi.

In Premier League invece vigono regole ben diverse. I ricavi nazionali e internazionali sono considerati separatamente e hanno due tipologie di divisione differente. Per quanto riguarda i diritti all'interno del paese, il 50% è suddiviso in parti uguali, il 25% è dato dalla posizione in classifica e la restante quota in base alla quantità di partite trasmesse in Tv. Invece per i diritti esteri, non rappresentati in tabella 4.4, la quota per classifica è la stessa dei diritti nazionali (25%), mentre il restante 75% è suddiviso in parti uguali; questo tipo di ripartizione comporta più equità rispetto al metodo utilizzato in Serie A, soprattutto se si considera che in Inghilterra i diritti internazionali valgono più diritti nazionali.

In Spagna, invece, il 90% dei diritti televisivi vengono destinati al campionato principale, la Liga, mentre il restante 10% finisce nelle casse delle squadre del campionato di seconda divisione. Relativamente alla ripartizione del denaro per le squadre della Liga, il 50% è equamente distribuito, il 25% in base alle performance dell'ultima stagione disputata e il restante 25% dipende dal bacino d'utenza, inteso come stadio e ascolti TV.

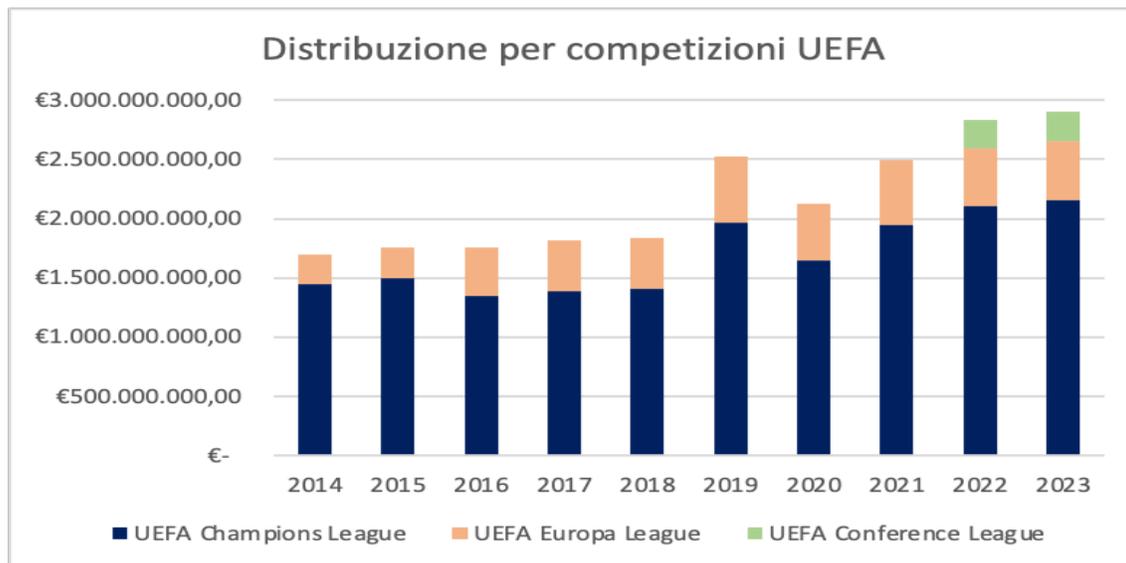
Le uniche due leghe a non considerare il bacino d'utenza sono Ligue 1 e Bundesliga: la prima distribuisce metà introiti in parti uguali, il 30% in merito ai risultati dell'ultima stagione e il 20% considerando le ultime cinque stagioni;

la seconda non considera la variabile della tifoseria e neppure applica una divisione in parti uguali, ma in base alla classifica degli ultimi cinque anni, il 70% viene ripartito tra i club del campionato maggiore, il 23% viene devoluto alle leghe minori e il 5% sulla base dei risultati storici, come per la Serie A. Inoltre, una caratteristica esclusiva del campionato tedesco è la quota (2%) assegnata in base all'utilizzo dei giovani Under-23 formati nei vivai dei singoli club per la quale le cifre variano in maniera proporzionale ai minuti giocati dai calciatori.

4.2 Distribuzioni UEFA

Oltre alle entrate generate dalle leghe di appartenenza, è necessario considerare anche l'ammontare di denaro che confluisce dalla UEFA alle singole società. La partecipazione a competizioni internazionali come Champions League, Europa League e Conference League, consente alle squadre di avere maggiori entrate. Considerando questo aspetto, l'impatto sugli introiti varia da squadra a squadra: le società con possibilità di sfruttare maggiormente la commercializzazione del proprio brand, di ottenere più entrate dal botteghino e di siglare contratti più ricchi con partners per sponsorizzazioni, hanno la possibilità di diversificare le proprie entrate variando così l'impatto del brand (UEFA: resources, 2023).

Fig. 4.5 Distribuzione per competizioni UEFA (UEFA: resources, 2023)



Il grafico precedente (Fig.4.5) mostra in forma aggregata la quantità di denaro distribuita dalla UEFA ai club partecipanti alle competizioni maschili. La quota destinata alla manifestazione principale, la Champions League, è aumentata nel corso degli anni se viene considerata la cifra in termini assoluti, ma a livello percentuale si è diluita per permettere lo sviluppo di altri tornei. Mentre nel 2014, l'85,38% della quantità di fondi per le competizioni maschili europee era assegnata alla Champions League, nel 2023 questo valore è sceso al 74,31%. Ciò è dovuto in primis all'aumento della cifra ripartita tra i club partecipanti all'Europa League, che è passata dal 14,72% del 2015 al 23,36% del 2016, e successivamente all'introduzione di una terza competizione, la Conference League. Come si evince dal grafico 4.5, la UEFA ogni anno aumenta la quantità di denaro distribuita ai vari club e anche se l'inserimento di una nuova competizione ha diluito le quote destinate ai tornei già esistenti, il valore complessivo delle tre competizioni è aumentato ogni anno, escluso il 2020, anno i cui dati sono inevitabilmente affetti dalla pandemia creata dal Covid-19.

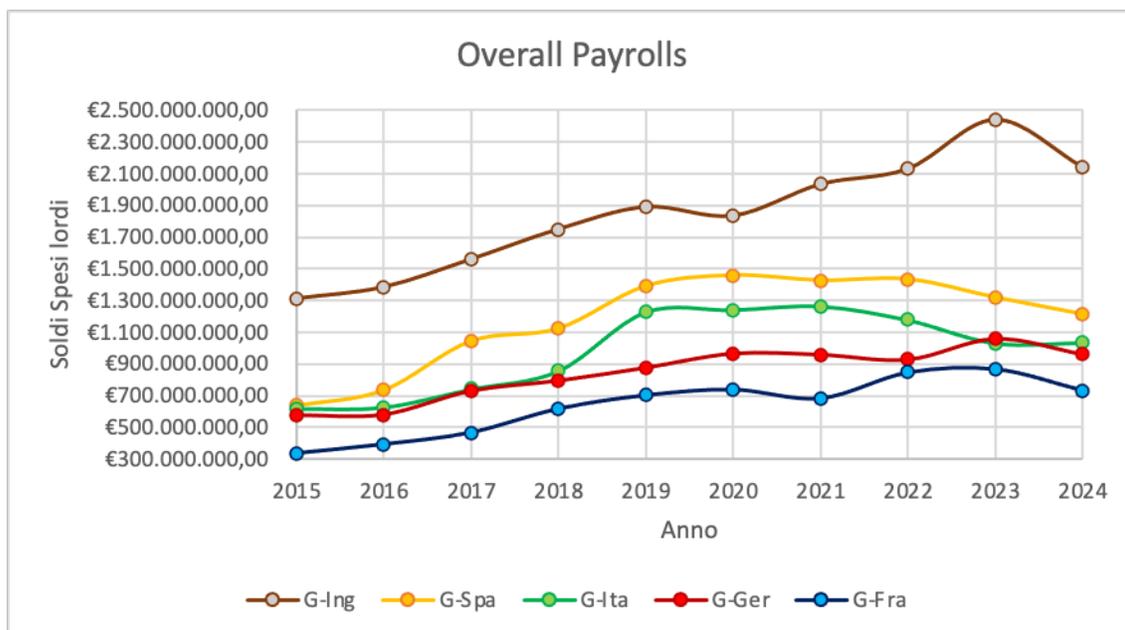
Se è vero che le competizioni UEFA portano più soldi alle società, questo crea inevitabilmente una maggiore disparità tra le entrate di una squadra che

partecipa alle coppe europee e quelle di una che non si qualifica. Questo sistema quindi, dal punto di vista economico, fornisce più risorse monetarie a chi ottiene risultati e meno alle squadre che non raggiungono validi obiettivi stagionali.

4.3 Stipendi

Questa disparità di entrate la si può visualizzare sulla principale fonte di costo per una società calcistica: il costo del personale.

Fig. 4.6 Overall Payrolls, (Capology, 2024)



Dal grafico 4.6 possiamo vedere come la spesa totale (lorda) dei maggiori cinque campionati europei sia cresciuta se consideriamo il lasso di tempo che va dal 2015 al 2024, ma si può osservare che durante il periodo tra il 2020 (anno del Covid-19) e oggi la crescita ha subito una brusca frenata. L'interruzione del trend di crescita può essere ricondotta alla riduzione degli incassi. Certamente, gli anni di chiusura degli stadi hanno ridotto gli introiti per i club e i ricavi dalla vendita dei diritti televisivi sono diminuiti,

consentendo così ai club di avere meno disponibilità economiche da investire nei salari dei propri talenti.

Confrontando il grafico dei diritti tv (4.1) e quello dei salari pagati da ogni lega (4.6), si osserva come le due leghe che sono agli estremi in una classifica, rispettivamente Inghilterra e Francia, lo sono anche nell'altra. Anche la Spagna mantiene la medesima posizione, essendo seconda sia in quella dei diritti tv incassati sia in quella dei salari versati. Si può quindi percepire una correlazione tra introiti generati dalle televisioni e possibilità di spesa negli ingaggi dei talenti.

Tuttavia, un incremento generale dei salari non significa necessariamente un aumento di equilibrio interno alla singola lega. Per verificare quest'ultimo aspetto ci avvarremo dell'indice normalizzato di Gini.

4.3.2 Definizione dell'indice di GINI

L'indice di Gini è una misura statistica di eterogeneità utilizzata per valutare la disuguaglianza di distribuzione di un carattere trasferibile, quali il reddito o la ricchezza all'interno di una determinata popolazione. "Questa misura assume valore minimo pari a zero quando tutti i casi sono addensati in un sola modalità mentre assume valore massimo pari a 1, quando i soggetti sono equamente distribuiti" (Albano & Testa, 2002, pag. 7)

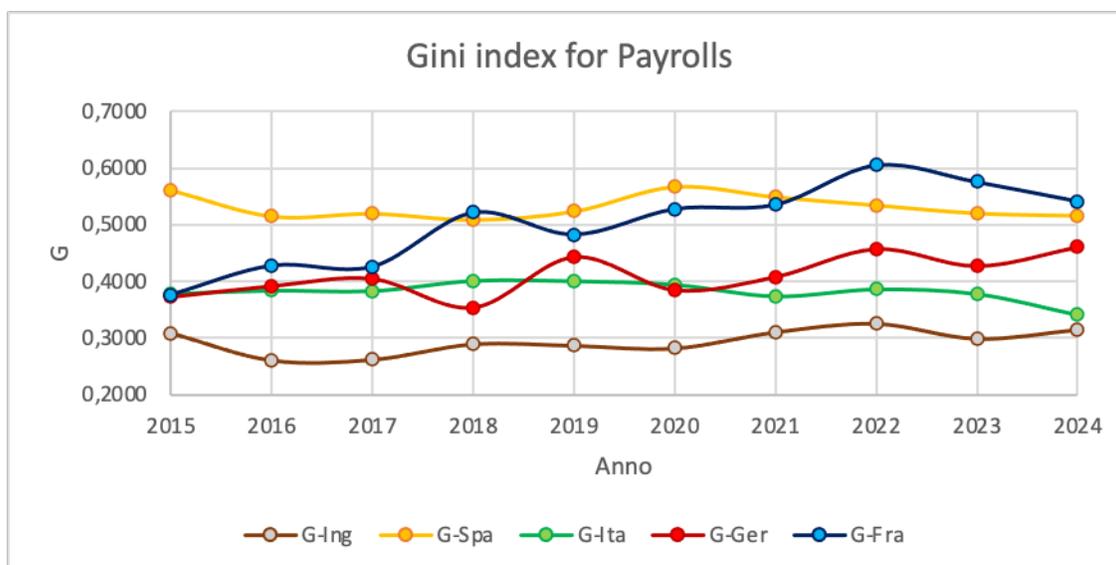
In termini numerici, più l'indice di Gini tenderà allo 0, maggiore sarà l'uguaglianza economica, mentre più sarà vicino a 1, maggiore sarà la disuguaglianza.

Per calcolare l'indice di Gini, vengono rappresentate la linea diagonale, che congiunge il punto (0;0) al punto (1;1) e che indica una distribuzione perfettamente ugualitaria, e la curva di Lorenz: ogni punto di essa rappresenta la frazione cumulativa del carattere analizzato sull'asse delle ordinate e sull'asse delle ascisse la frazione cumulativa della popolazione. Dunque il valore del coefficiente di Gini corrisponde al rapporto tra l'area compresa tra la retta diagonale e la curva di Lorenz e l'intera area sottesa dalla linea diagonale è il valore. Inoltre, definendo B come l'area sottesa alla curva di Lorenz, l'indice di Gini può essere definito anche dalla differenza

1–2B. Utilizzando quest’ultima formulazione, si ottiene che quando l’ammontare complessivo del carattere è equamente distribuito tra le n unità ($B=1/2$), l’indice vale 0; al contrario, quando è posseduto da una sola unità ($B=0$), l’indice assume valore uguale a 1. Un limite di questo indice in un qualsiasi caso di massima disuguaglianza, il valore sarà pari a 1, senza però permettere di comprendere dove sia lo sbilanciamento (Pertichetti, 2019).

4.3.3 Calcolo dell’indice di Gini

Fig. 4.7 Indice di Gini per il monte-ingaggi (Capology, 2024, rielaborazione propria)

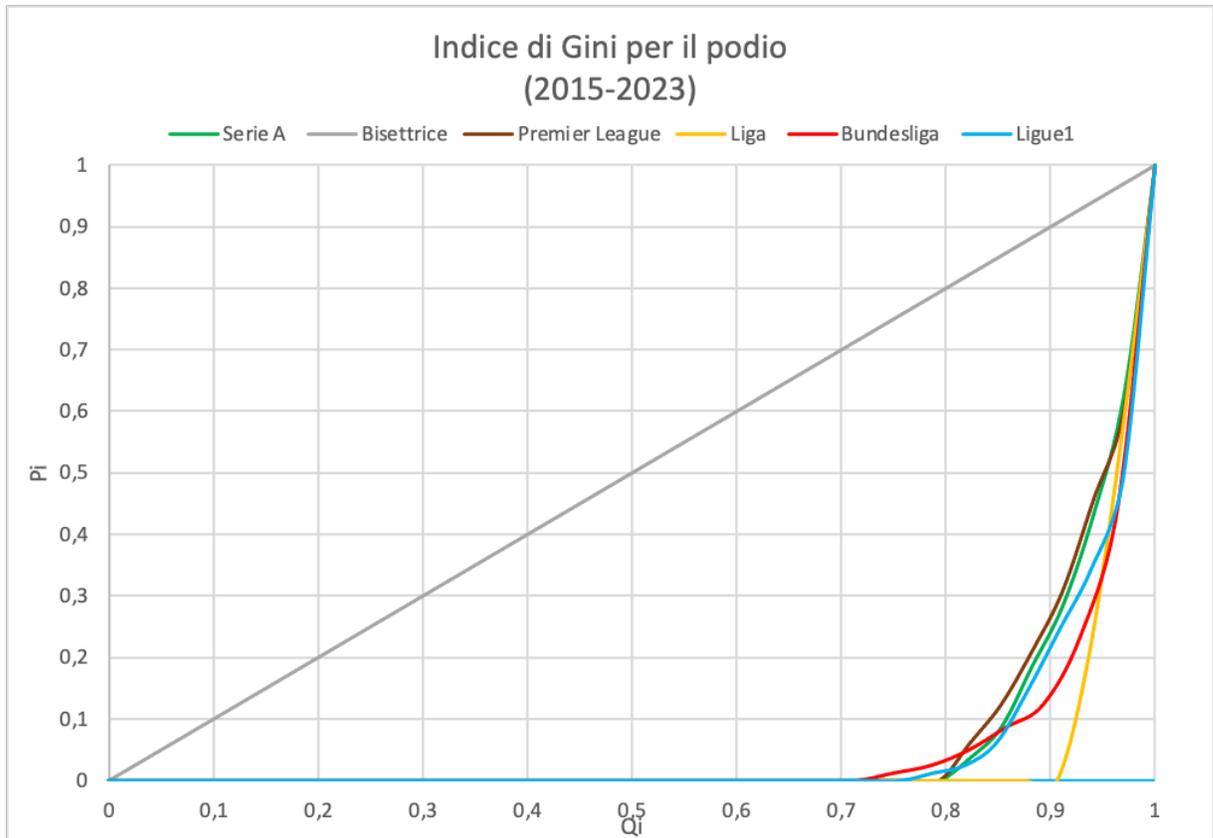


Nel grafico 4.7 i valori dell'indice di Gini misurati riguardano la distribuzione dei salari pagati dai club ai propri giocatori. I campionati analizzati sono le prime divisioni di Spagna, Inghilterra, Italia, Germania e Francia nel periodo tra il 2015 e il 2024. All’interno del campione analizzato i risultati ottenuti oscillano tra 0,26 e 0,6. Questo dato, associato a quello della suddivisione dei piazzamenti a podio nel periodo tra il 2015 e il 2023 (4.8), dimostra come una concentrazione della spesa dei salari uguale possa comportare una maggiore suddivisione delle vittorie.

Nella costruzione del grafico 4.8, sono stati assegnati punteggi diversi in base alla posizione raggiunta alla fine del campionato. La vittoria del titolo vale 5

punti, il secondo posto 3 punti e il terzo piazzamento 1 punto. Questo criterio è stato introdotto per conferire una diversa importanza ai vari piazzamenti. L'asse temporale considerato non è lo stesso del grafico 4.7, non essendo ancora conclusa stagione 2024.

Fig. 4.8 Indice di Gini per il podio (Statistiche sul Calcio, 2015-2023)



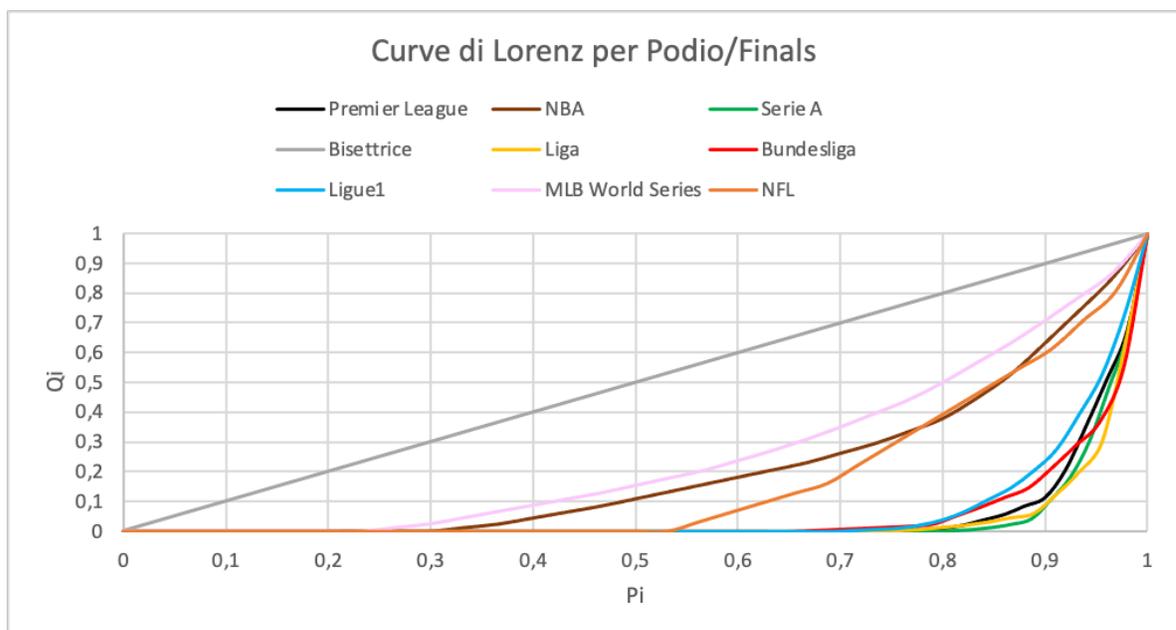
La lega inglese, Premier League, presenta il valore del coefficiente di Gini più basso, e quindi dimostra maggiore egualità della distribuzione nella spesa, e al contempo presenta la curva di Lorenz maggiore rispetto alle altre leghe. Invece il ragionamento inverso vale per la Liga spagnola: il fatto che l'indice di Gini sia il più elevato per i salari e che la curva di Lorenz sia inferiore rispetto alle altre leghe, sono conseguenze del fatto che ogni singolo anno le tre squadre che hanno speso di più sono le uniche che nel corso degli anni

analizzati si sono piazzate nei primi 3 posti. Questo è un segnale di un possibile legame tra la distribuzione dei salari e quella delle vittorie. Tuttavia, dalle curve di Lorenz del grafico precedente non si evince una sensibile differenza tra le varie leghe.

Se invece nel grafico 4.8 vengono inseriti anche i dati riguardanti la NBA e la NFL, si ottiene il grafico 4.9.

Il campione di dati analizzato per il grafico 4.9 sono le stagioni delle varie leghe rappresentate nella legenda dal 1993 al 2023, per un totale di 31 anni (Fujimoto, 2022).

Fig. 4.9 (Statistiche sul Calcio, 2015-2023), (NFL, 1993-2023), (MLB, 1993-2023), (NBA, 2015-2023)



Inoltre per le leghe nord-americane vengono considerati i primi due posti, in quanto si tratta di competizioni in cui il titolo viene deciso da una finale (NBA Finals, MLB World Series e NFL Super Bowl), pur mantenendo il criterio che conferisce 5 per la vittoria del titolo e 3 punti per finalista.

L'area compresa tra la diagonale di equidistribuzione, segnata in legenda come bisettrice, e le curve di Lorenz delle competizioni nord-americane è minore rispetto a quella compresa dalle curve delle leghe calcistiche europee. Ciò significa una maggiore distribuzione dei piazzamenti e quindi un maggiore equilibrio competitivo, in quanto appunto c'è più varietà tra le squadre che arrivano a disputare l'evento finale.

Capitolo 5 Vantaggi e svantaggi del Salary Cap

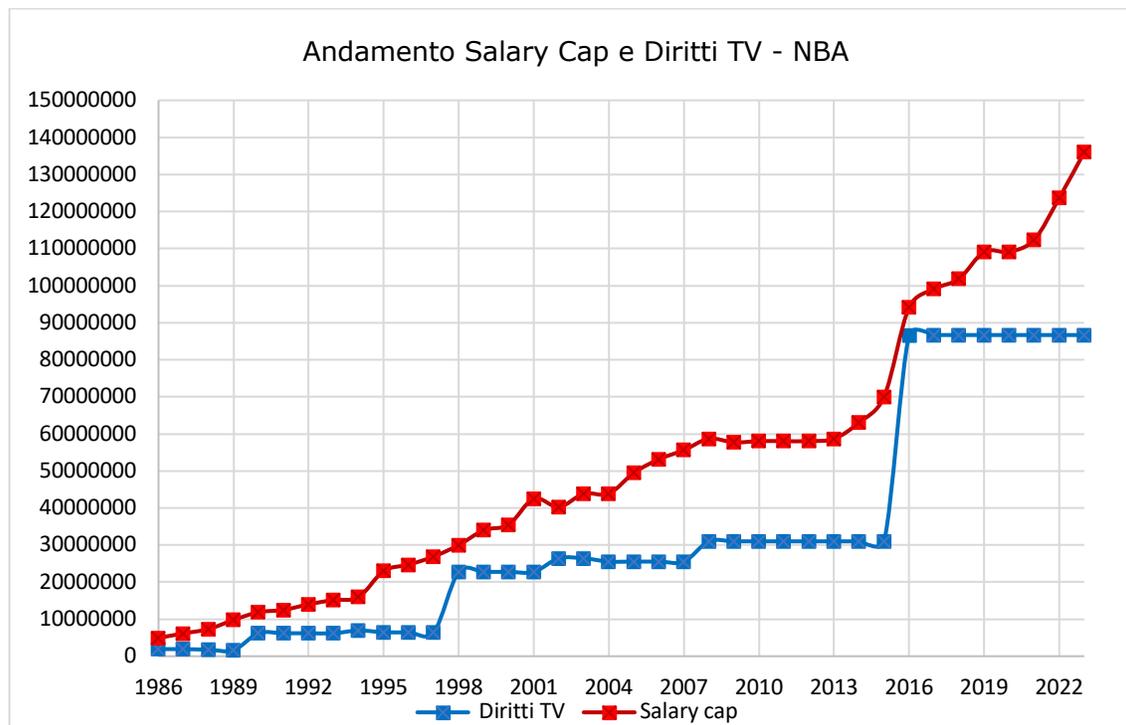
Lo scopo delle riflessioni sopra esposte non è quello di trovare una soluzione ai problemi, bensì quello di sottolineare la necessità di un rigore empirico nel definire le dimensioni del problema e di un'analisi più sfumata delle forze complesse in gioco.

5.1 I vantaggi del Salary Cap

Dalla maggior parte delle ipotesi della teoria economica si rileva che ci sono maggiori probabilità di promuovere l'equilibrio competitivo grazie ai sistemi che presentano un tetto salariale. Tali sistemi infatti risulterebbero essere un meccanismo preferito per l'ottimizzazione delle prestazioni della lega (Zimbalist, 2010).

Si osserva inoltre che uno dei fattori principali a favore di mercati del lavoro più aperti è il meccanismo attraverso il quale ricavi di squadra più elevati portano ad un aumento dei salari dei giocatori. In condizioni competitive, una squadra si troverà spinta a offrire a un giocatore uno stipendio pari al suo prodotto previsto per le entrate marginali (Jewell & Molina, 2004). Tuttavia, grazie ad un meccanismo di tetto salariale si può ottenere una crescita degli stipendi in linea con le entrate, poiché gli stipendi sono definiti esplicitamente come una quota di ricavi (Jewell & Molina, 2004). Un esempio sono i sistemi NBA e NFL, in cui la quota di stipendio aumenta in modalità direttamente proporzionale con i ricavi.

Fig. 5.1 Andamento Salary Cap e diritti TV in NBA (Lombardo & Ourand, 2014; Gerard, 1989; Sandomir, 1993)



Come si evince dal grafico 5.1 che riporta, per quanto riguarda l’NBA, la soglia fissata per il Salary Cap e le entrate medie per squadra dei soli diritti televisivi nel corso degli anni, un costante aumento in maniera proporzionale. Si può notare che la crescita più significativa per il tetto dei salari sia avvenuta nel 2016, quando fu incrementato del 34,49%, stesso anno in cui entrò in vigore il nuovo accordo televisivo che quasi triplicò i ricavi dai media.

Nonostante ciò, il limite di un sistema con massimo salariale resta la corretta segnalazione di tutti i ricavi considerati. Nel caso in cui alcune entrate delle parti correlate siano sottostimate, allora un sistema avente un tetto potenzialmente non catturerà una quota equa per le squadre. D’altro canto, c’è una maggiore probabilità che un sistema senza limiti catturi tali entrate, in quanto le squadre tengono conto di tutte le entrate effettive mentre offrono contratti ai giocatori che desiderano ingaggiare nel mercato aperto (Jewell & Molina, 2004).

In secondo luogo, la presenza di entrate sostanziali delle parti correlate conferisce una maggiore attrazione ad un sistema che presenti un tetto salariale. Questo accade perché oltre alle dimensioni del mercato o alle caratteristiche della struttura, i ricavi delle parti correlate sono un'altra fonte di entrate per i club e nel caso in cui alcune società ricevessero ogni anno copiosi ricavi dalle parti correlate, la capacità di tali club di accaparrarsi i migliori giocatori senza contratto e battere così i club rivali senza ricavi delle parti correlate è intensificata e le questioni di fragilità finanziaria e di squilibrio competitivo diventano più pressanti (Jewell & Molina, 2004).

Di conseguenza l'opportunità di un sistema Cap può essere ottimale. Tuttavia, va considerato che i limiti di stipendio sono arrivati con pavimenti salariali e i salari minimi richiedono un determinate entrate per tutte le squadre, con conseguenti leggi a riguardo (Jewell & Molina, 2004). Un pavimento salariale potrebbe quindi aiutare a migliorare l'impatto dei limiti di stipendio sul benessere sociale (Dietl, Lang, & Rathke, 2009). Si tratta di una considerazione generale di alcune delle questioni strutturali esistenti che affrontano la gestione dei campionati sportivi (Jewell & Molina, 2004).

Un ulteriore fattore a favore di un sistema con massimo del costo salariale è la situazione in cui una lega soffre di una disparità di distribuzione del talento. Poiché i fan preferiscono il talento aggregato, il benessere sociale inteso come i profitti del club, possono essere aumentati attraverso un limite di stipendio. La ricerca empirica sull'impatto dell'equilibrio competitivo all'interno della stagione suggerisce che potrebbe essere più realistico un caso in cui un limite vincolante aumenterà l'equilibrio competitivo e contribuirà a tenere sotto controllo i costi salariali. Inoltre, questi risultati suggeriscono che i limiti di stipendio non devono essere uno sforzo collusivo, ma possono essere un mezzo cruciale per incrementare il benessere sociale e i profitti del club all'interno dei campionati sportivi di squadre professioniste (Dietl, Franck, Lang, & Ratkhe, 2012).

Altri autori i cui studi sono a favore dell'introduzione del Salary Cap sono quelli di Bodansky (2013), secondo cui i limiti di stipendio hanno un effetto positivo

sull'equilibrio competitivo e forniscono ai campionati stabilità finanziaria, e quelli di Fort e Quirk (1995), i quali considerano i limiti salariali come l'unico dispositivo efficace per mantenere una redditività finanziaria e migliorare l'equilibrio competitivo.

In più i tetti salariali impediscono ai club di investire in modo eccessivo nei giocatori per aumentare il talento. Infatti, dagli studi (Whitney, 1993), si evince che i manager dei club, in media, spenderanno eccessivamente per i giocatori che hanno la capacità di trasformare la loro squadra in una contendente alla vittoria finale del titolo. Inoltre, il recente sviluppo delle finanze del club nel calcio europeo supporta l'ipotesi di Whitney (1993) e di Dietl, Franck, Lang, e Ratkhe (2012).

Un modello che pende a favore del Salary Cap è quello di Késenne (2000), il quale ha sviluppato per l'appunto un modello costituito da due team distinti: uno situato in un mercato di piccole dimensioni e uno di grande dimensione. Il modello mostra che un limite di gestione stipendi, definito come una percentuale fissa di entrate della lega divisa per il numero di squadre, migliorerà l'equilibrio competitivo e la distribuzione dello stipendio dei giocatori all'interno della lega. Inoltre, mostra che i profitti di ambo i club aumenteranno, dando un'ulteriore prova di funzionamento ottimale del cap. Le conseguenze principali che si traggono da questi elaborati sono che gli obiettivi più importanti che si prepongono all'implementazione di un sistema con tetto salariale sono l'aumento o il mantenimento dell'equilibrio competitivo e la ricerca di una stabilità finanziaria.

Un altro modello del comportamento di massimizzazione del profitto dei team è quello creato da Masaki Fujimoto (2022), in cui viene studiato l'effetto combinato dell'equa ripartizione dei ricavi e dei limiti salariali endogeni sull'equilibrio competitivo. È dimostrato che l'unione di un'equa condivisione delle entrate e dei tetti salariali endogeni non può eliminare lo squilibrio competitivo nel campionato; inoltre, la quota degli stipendi dei giocatori al di sotto del tetto salariale non ha alcun effetto sulla distribuzione dei giocatori talentuosi tra le squadre del campionato. Per quanto riguarda i meri aspetti

economici, l'equa ripartizione delle entrate e una conseguente introduzione di restrizioni salariali non è intesa a impedire che gli stipendi dei giocatori aumentino, bensì a bloccare una decrescita dei salari. Un risultato ricavato da questo modello, che però vale solo per le leghe americane, è quello legato al draft: l'ordine inverso delle chiamate, assieme ad un'equa condivisione delle entrate e i limiti salariali endogeni, è incompatibile con gli incentivi all'investimento in talenti dei team.

Nonostante ciò, i risultati negativi non significano che questi tre sistemi non sono necessari e dovrebbero essere aboliti, ma significano semplicemente che non sono compatibili con l'obiettivo della massimizzazione del profitto del team. La compatibilità di tali sistemi e altri possibili obiettivi del team, come la massimizzazione dell'utilità o la massimizzazione della vittoria in contesti dinamici è un argomento di ricerca per studi futuri (Fujimoto, 2022).

5.2 Aspetti neutrali del Salary Cap

Alcuni studi (Larsen, Fenn, & Spenner, 2006; Endo, Florio, Gerber, & Sommers, 2003; Késenne, 2000; Dietl et al., 2009; Depken C., 1999; Vrooman, 2009) hanno esaminato i tetti salariali e l'equilibrio competitivo a livello empirico e teorico.

Depken (1999), che ha misurato l'equilibrio competitivo usando l'indice Herfindahl-Hirschman (HHI), afferma che questo metodo è più appropriato per misurare gli effetti della free agency, perché può controllare altri fattori esogeni, come la distribuzione dei talenti e l'espansione di nuovi team. Mentre Larsen, Fenn e Spenner, (2006) utilizzano una versione modificata del modello di Depken (1999) per misurare l'equilibrio competitivo. Per misurare l'equilibrio competitivo il metodo è quello di prendere la deviazione dell'HHI dalla distribuzione ideale delle vittorie (dHHI). Questo viene fatto sottraendo $1/N$, dove N è il numero di squadre in campionato, dall'HHI delle vittorie per ogni squadra del campionato per una determinata stagione. Larsen, Fenn, e Spenner (2006), tramite i dati delle stagioni dal 1970 al 2002, utilizzano i cambiamenti nell'indice Herfindahl-Hirschman (HHI) (DHHI) e le

misurazioni della deviazione standard per studiare l'effetto che varie caratteristiche della lega hanno sull'equilibrio competitivo nella NFL. I risultati dei loro studi sono che la free agency e i tetti salariali tendono a promuovere l'equilibrio competitivo, anche se il modello da loro usato che utilizza deviazioni standard ha rilevato che i tetti salariali non hanno avuto un effetto statisticamente significativo sull'equilibrio competitivo.

Tuttavia, altri autori, come Owens e i suoi colleghi (2007), sostengono che ci sono pregiudizi nell'uso del metodo HHI nel tempo. In entrambi i casi, non ci sono prove che i tetti salariali migliorino l'equilibrio competitivo, bensì che la condivisione delle entrate migliora il saldo competitivo. Ciò è coerente con la teoria economica, concludendo così che il talento si muoverà laddove riuscirà ad ottenere maggiori entrate. Dunque, questo movimento dei giocatori è indipendente dal limite salariale, ma dipende dalla natura della condivisione delle entrate nella lega e pertanto si ottiene che i piani di condivisione delle entrate riducono la disparità di entrate tra le squadre e quindi sono più efficaci nell'affrontare la causa principale delle disparità di concorrenza tra i team. I risultati ottenuti da Endo, Florio, Gerber e Sommers (2003) sono già stati citati nel paragrafo riguardante l'NBA (2.1), e in questo caso l'implementazione dei limiti salariali genera un miglioramento della competitività, seppur l'aumento non sia statisticamente significativo.

Altri autori (Késenne, 2000; Dietl et al., 2009; Vrooman, 2009) usano un approccio teorico per studiare l'impatto dei limiti di salario sull'equilibrio competitivo. Il consenso generale tra questi studi teorici è che i limiti di stipendio dovrebbero migliorare l'equilibrio competitivo. Vrooman (2009) osserva che anche la condivisione delle entrate dovrebbe migliorare la competizione, indifferentemente dalla presenza di limiti salariali.

5.3 Criticità

Nel 2006 ci furono tensioni nella NFL a causa dell'utilizzo dei ricavi come base del tetto salariale, che suggerisce un possibile svantaggio per un sistema CAP. Il motivo di ciò è che in presenza di entrate disuguali per i vari club, se tutte

le squadre sono costrette ad avere un monte ingaggi all'interno di un certo intervallo delimitato in base alle entrate della lega, potrebbero comportare tassi di profitto notevolmente disuguali nei club. Nel migliore dei casi questo risultato produce tensione e conflitti tra i proprietari di squadre, mentre nel peggiore potrebbe minare la stabilità finanziaria in tutta la lega (Zimbalist, 2010).

Tuttavia, secondo Rottenberg (1956) non persiste un pericolo di dissesto finanziario, in quanto i club non spingeranno volontariamente i club in fallimento e una riduzione di talento garantirà comunque almeno un certo livello di talento competitivo. Però come già accennato nel precedente paragrafo, Whitney (1993) mostra che il mercato degli atleti migliori negli sport di squadra professionale è soggetto a concorrenza distruttiva, un processo che porta alcuni club in bancarotta.

Il limite di stipendio può effettivamente aumentare o ridurre il benessere sociale a seconda della valutazione dei fan dell'equilibrio competitivo e dei talenti aggregati. In un caso in cui i fan preferiscono l'equilibrio competitivo, qualora la lega fosse già molto equilibrata, un limite di stipendio ridurrà il benessere sociale perché riduce la qualità della lega, abbassando conseguentemente il livello della competizione. Così facendo il profitto di questo bilanciamento, visto sotto forme di incassi dalle competizioni, sarebbe basso a causa di un livello di spettacolo non elevato (Dietl, Franck, Lang, & Ratkhe, 2012).

In aggiunta bisogna considerare che la riluttanza nella non implementazione del Salary Cap nei campionati europei di calcio non è dovuta ai pericoli dello squilibrio competitivo o dell'instabilità finanziaria, piuttosto alle differenze strutturali rispetto alle loro controparti americane. L'incorporazione del sistema calcio europeo nelle strutture associative come l'UEFA comporta una maggiore difficoltà per instaurare tali sistemi, mentre i campionati ermetici americani operano indipendentemente dalle strutture di associazione e hanno implementato i limiti di stipendio come parte integrante di un approccio di relazioni di lavoro (Dietl, Franck, Lang, & Ratkhe, 2012).

Totty e Owens (2011), nell'analizzare i tre principali campionati sportivi professionali negli Stati Uniti in cui è implementato il Salary Cap, non hanno trovato prove che suggeriscano che i limiti di stipendio abbiano migliorato l'equilibrio competitivo in modo statisticamente significativo. Al contrario, utilizzando deviazioni standard delle percentuali vincenti come misura per l'equilibrio competitivo, affermano che i limiti di stipendio sono associati a una riduzione statisticamente significativa dell'equilibrio competitivo all'interno di una lega. Questo fattore si evidenzia maggiormente nell'NBA, probabilmente a causa della presenza di un Soft Cap che, grazie alle eccezioni salariali, permette alle squadre di spendere oltre il limite di stipendio stabilito. Questi risultati consentono di affermare che il talento andrà nella posizione nella quale potrà ottenere il maggior numero di entrate. Se un giocatore è più importante per una determinata squadra, quella squadra sarà disposta a pagare uno stipendio più elevato a quel giocatore o a valutarlo maggiormente in uno scambio per quel giocatore. Queste differenze di valore sono determinate dall'ammontare degli introiti che un giocatore può generare, non dall'importo che una squadra può pagare per quel giocatore. Inoltre, bisogna distinguere le squadre che si trovano in grandi mercati rispetto a quelle che sono situate in mercati di dimensioni minori. Le squadre con mercati più grandi hanno la possibilità di generare più entrate ingaggiando un giocatore forte rispetto a quelli in mercati più piccoli, poiché quel tipo di squadre hanno più fan, che possono generare potenzialmente più vendita dal merchandising e più copertura mediatica e nazionale. Questo genera una diversa capacità di generare entrate, che secondo quest'analisi è la causa principale dello squilibrio competitivo e dunque un limite agli stipendi non cambia questo scenario.

Nell'analisi di Totty e Owens (2011), il coefficiente sulla condivisione delle entrate è l'unico coefficiente statisticamente significativo che mostra un miglioramento per l'equilibrio competitivo. Inoltre, tale analisi rivela che i tetti salariali nelle loro forme attuali non hanno chiaramente migliorato l'equilibrio competitivo; quindi, si potrebbe sostenere che i limiti di stipendio che vediamo

negli sport di squadra americana a livello professionistico non sono né progettati adeguatamente, né adeguatamente applicati. Tuttavia, l'analisi afferma che anche se i limiti salariali fossero stati progettati e applicati secondo metodologie più efficaci, l'effetto dei limiti di stipendio sull'equilibrio competitivo sarebbe probabilmente ancora minimo, confermando ulteriormente come la principale fonte di squilibrio competitivo risieda nelle disparità di entrate tra le squadre. Perciò secondo l'elaborato di Totty e Owens (2011), lo strumento per ricercare l'equilibrio competitivo è l'equa divisione degli introiti, piuttosto che un Salary Cap.

Conclusioni

Quanto si può concludere da questo elaborato è che il Salary Cap, e anche altre normative finanziarie come il Fair Play Finanziario, sono portatori di stabilità economica, ma non necessariamente di maggiore competitività. Al contrario, dalla letteratura si evince che un fattore che può influire maggiormente sull'aumento di equilibrio di una competizione può essere la condivisione delle entrate, che è presente in alcuni modelli in concomitanza di un Salary Cap.

Un altro aspetto che si può dedurre dall'elaborato è che una minore disuguaglianza salariale tra i club coincide con un maggior equilibrio competitivo. Tuttavia, un altro fattore, comune ad un maggior all'equilibrio competitivo, è la chiusura della lega, ossia un sistema senza promozioni e retrocessioni e con partecipanti fissi e costanti nel tempo.

Un limite di questa ricerca è il non aver posto troppa attenzione alla condivisione delle entrate, che può così essere uno spunto futuro per eventuali sviluppi di questo elaborato. Sarebbe augurabile quindi che ricerche future studino l'impatto che possono avere fattori come le entrate condivise, i salari minimi ed eventualmente l'incidenza del fattore lega chiusa o lega aperta.

Bibliografia

- (1993-2023). Tratto da NFL: <https://www.nfl.com>
- (1993-2023). Tratto da MLB: <https://www.mlb.com>
- (2015-2023). Tratto da Statistiche sul Calcio: <https://www.statistichesulcalcio.com>
- (2021). Tratto da Laliga: <https://newsletter.laliga.es/global-futbol/how-laligas-economic-control-and-squad-cost-limit-works>
- (2024). Tratto da Spotrac: <https://www.spotrac.com/nfl/cba/>
- (2024). Tratto da Spotrac, Nba: <https://www.spotrac.com/nba/cba/>
- Albano, R., & Testa, S. (2002). *Statistica per la ricerca sociale*. Roma: Carocci Editore.
- APARICIO, J. (s.d.). Tratto da Dub Sports: <https://dubsports.net/la-liga-squad-spending-limit-makes-sense/>
- Basnier, G. (2014). Sports and competition law: the case of the Salary Cap in New Zealand rugby union. *Int Sports Law*, 155-166.
- Bodansky, B. (2013). Kicking the Penalty: Why the European Court of Justice Should Allow Salary Caps in UEFA. *Fordham International Law Journal*, 36(1), 163-197.
- Capology. (2024). *Football salaries & finances*. Tratto da <https://www.capology.com>
- Commerce Act 1986. (1986). New Zealand Legislation.
- Deloitte Football Money League 2024. (2024). Tratto da Deloitte: <https://www2.deloitte.com/uk/en/pages/sports-business-group/articles/deloitte-football-money-league.html>
- Deloitte, & Touche. (2005). Manuale per l'ottenimento della licenza da parte dei club. *SISTEMA DELLE LICENZE UEFA*, Versione italiana 1.2.
- Depken, C. (1999). Free-agency and the Competitiveness of Major League Baseball. *Review of Industrial Organization*, 14(3): 205-217.
- Depken, C. A. (2000). Wage disparity and team productivity: evidence from major league baseball. *Economics Letters*, 67, 87-92.

- Dietl, H., Franck, E., Lang, M., & Ratkhe, A. (2012). SALARY CAP REGULATION IN PROFESSIONAL TEAM SPORTS. *Contemporary Economic Policy*, 30(3), 307-319.
- Dietl, H., Lang, M., & Rathke, A. (2009). The effect of Salary Caps in professional team sports on social welfare. *The B.E. Journal of Economic Analysis & Policy*, 9(17), <http://www.bepress.com/bejeap/vol9/iss1/art17>.
- Endo, M., Florio, K., Gerber, J., & Sommers, P. (2003). Does a Salary Cap Improve Competitive Balance? *Atlantic Economic Journal*, 388.
- FIGC. (2022). *NOIF Controlli sulla gestione economica finanziaria delle società professionistiche*.
- Football Benchmark. (2015-2024). *Broadcasting right deals*. Tratto da https://www.footballbenchmark.com/data_analytics/starter/club_finance
- Fort, R., & Quirk, J. (1995). Cross-subsidization, incentives, and outcomes in professional team sports leagues. *Journal of Economic Literature*, 33, 1265–1299.
- Francois, A., Dermitt-Richard, N., Plumley, D., & Wilson, R. (2021). Wage disparity and team productivity: evidence from major league baseball. *Emerald Insight*, 342-363.
- Fujimoto, M. (2022). A Dynamic Analysis of Equal Revenue Sharing and Endogenous Salary Caps in the N-Team Leagues . *Journal of Sports Economics*, 1-15.
- Gerard, J. (1989, 11 10). *NBC to Pay N.B.A. \$600 Million For TV Rights*. Tratto da <https://www.nytimes.com/1989/11/10/sports/nbc-to-pay-nba-600-million-for-tv-rights.html>
- Jewell, T., & Molina, D. (2004). Productive Efficiency and Salary Distribution: The Case of US Major League Baseball. *Scottish Journal of Political Economy*, 127-142.

- Keefer, Q. (2021). Sunk costs in the NBA: the Salary Cap and free agents
Quinn Keefer1. *Empirical Economics*, 61:3445–3478
<https://doi.org/10.1007/s00181-020-01996-z>.
- Késenne, S. (2000). The Impact of Salary Caps in Professional Team Sports.
Scottish Journal of Political Economy, 422-430.
- Larsen, A., Fenn, A., & Spenner, E. (2006). The Impact of Free Agency and
the Salary Cap on Competitive Balance in the National Football League.
Journal of Sports Economics, 7(4): 374-390.
- Lombardo, J., & Ourand, J. (2014, 10 13). *Fast break: NBA media rights
Monster deals came together quickly*. Tratto da SBJ Sport Business
Journal:
[https://www.sportsbusinessjournal.com/Journal/Issues/2014/10/13/
Media/NBA.aspx](https://www.sportsbusinessjournal.com/Journal/Issues/2014/10/13/Media/NBA.aspx)
- Mondello, M., & Maxcy, J. (2009). The impact of salary dispersion and
performance bonuses in NFL organizations · February 2009 DOI:
10.1108/00251740910929731 CITATIONS 51 READS 3,785 2 authors:
University of South Florida 22 PUBLICATIONS 510 CI. *Management
Decision* , DOI: 10.1108/00251740910929731.
- NBA. (2015-2023). Tratto da <http://nba.com/>
- NBPA. (2023). Collective Bargaining Agreement.
- Nielsen. (2023). *Il Super Bowl LVII totalizza più di 113 milioni di
telespettatori, posizionandosi al secondo posto tra le partite più viste di
sempre*. Tratto da ([https://www.nielsen.com/it/news-
center/2023/super-bowl-lvii-totals-more-than-113-million-viewers-
ranks-second-most-watched-game-ever/](https://www.nielsen.com/it/news-center/2023/super-bowl-lvii-totals-more-than-113-million-viewers-ranks-second-most-watched-game-ever/)).
- Pertichetti, M. (2019). Indici di disuguaglianza. Perugia: UNIVERSITA' DEGLI
STUDI DI PERUGIA DIPARTIMENTO DI FILOSOFIA SCIENZE SOCIALI
UMANE E DELLA FORMAZIONE Prof. Maurizio Pertichetti Corso di Laurea
in Scienze per l'Investigazione e la Sicurezza.

- Rascher, D. A., & Solmes, J. P. (2007, Agosto). n, Do Fans Want Close Contests? A Test of the Uncertainty of Outcome Hypothesis in the National Basketball. *INT'L J. SPORT FIN.* .
- Rottenberg, S. (1956). The Baseball Players' Labor Market. *Journal of Political Economy*, 242-258.
- Sandomir, R. (1993, 4 29). *The media business. NBC and NBA agree to 750 million pact.* Tratto da New York Times: <https://www.nytimes.com/1993/04/29/business/the-media-business-nbc-and-nba-agree-to-750-million-pact.html>
- Szymanski, S. (2001). ncome Inequality, Competitive Balance and the Attractiveness of Team Sports: Some Evidence and a Natural Experiment from English Soccer.
- Tifosy. (2021). Tratto da Tifosy: <https://www.tifosy.com/it/insights/broadcasting-breakdown-the-european-big-5-3481>
- Totty, E., & Owens, M. (2011). Salary Caps and Competitive Balance in Professional Sports Leagues. *RePec*.
- UEFA. (2018). *UEFA Club Licensing and Financial Fair Play Regulations.* Tratto da UEFA: <https://documents.uefa.com/v/u/MFxeqLNkelkYyh5JSafuhg>
- UEFA. (2019, 03 28). *Tutela dei giovani calciatori.* Tratto da Proteggere il calcio: <https://it.uefa.com/insideuefa/protecting-the-game/protection-young-players/#>
- UEFA: *resources.* (2023). Tratto da UEFA: https://editorial.uefa.com/resources/028a-1a2134203eb5-f59fe74100ae-1000/uefa_financial_report_2022-23_en.pdf
- Vrooman, J. (2009). Theory of the Perfect Game: Competitive Balance in Monopoly Sports Leagues. *Review of Industrial Organization*, 34(1): 5-44.
- Whitney, J. (1993). Bidding till bankrupt: Destructive competition in professional team sports. *Economic Inquiry*, 100-115.

Zimbalist, A. (2010). Reflections on Salary Shares and Salary Caps.
Economics: Faculty Publications.