



Corso di laurea in Strategic Management

Cattedra di Analisi finanziaria

**FAIR PLAY FINANZIARIO, UN'ANALISI
COMPARATA TRA LE SOCIETA' SPORTIVE**

Chiar.mo Prof. _____

Fabrizio Di Lazzaro

Chiar.ma Prof. _____

Magnanelli Barbara Sveva

Mario Capo, Matr. 781041 _____

Candidato

Anno Accademico 2024/2025

Fair play finanziario: Un’analisi comparata tra le società sportive

Introduzione	3
--------------------	---

CAPITOLO I

LA NASCITA ED EVOLUZIONE DEL FINANCIAL FAIR PLAY NEL SISTEMA UEFA

1. La nozione di Financial Fair Play	5
2. Il quadro economico pregresso e l’esigenza di un intervento UEFA.....	8
3. Il Financial Fair Play nel quadro normativo europeo	13
4. L’evoluzione normativa del Financial Fair Play	18
5. Le caratteristiche del FFP dopo le riforme degli ultimi anni	30

CAPITOLO II

LA “VISIONE” STATUNITENSE DEL FFP

1. La diversa concezione di “ <i>Fair</i> ” nel mondo sportivo statunitense	34
2. Il diverso meccanismo del sistema sportivo americano: le relazioni bilanciate tra le parti	37
3. FFP, antitrust e <i>competition law</i>	42
4. Il sistema delle leghe chiuse e l’esigenza di competitività	51
5. La versione statunitense del FFP: il <i>Salary Cap</i>	55

CAPITOLO III

DIFFERENZE TRA I DUE MODELLI

1. Una diversa visione dello sport.....	63
2. Vantaggi e criticità del FFP	66
3. Salary Cap: una diversa impostazione di fondo.....	72
4. La traslazione dei modelli.....	78
4.1 Ammissibilità di un FFP nel mondo dello sport americano.....	78
4.2 Possibile introduzione di un Salary Cap nello sport europeo	82

CAPITOLO IV

CASE STUDY

1. Un caso emblematico di FFP: Roma s.p.a.	92
2 Il Salary Cap nella NBA statunitense	104
3 Riflessioni sui due modelli: confronto tra UEFA/FFP e NBA/Salary Cap.....	114
Conclusioni	126
Bibliografia	130

Introduzione

La regolamentazione finanziaria dello sport professionistico rappresenta oggi uno degli ambiti più rilevanti e complessi nel panorama del diritto sportivo comparato. La crescente attenzione verso l'equilibrio economico delle società sportive, da un lato, e la garanzia di un'equa competitività tra i diversi partecipanti, dall'altro, ha spinto diversi ordinamenti a introdurre modelli normativi finalizzati a coniugare sostenibilità finanziaria e *fair competition*.

La presente tesi ha ad oggetto l'analisi comparativa di due modelli paradigmatici nel contesto della governance economico-sportiva: il sistema del *Financial Fair Play* (FFP) adottato dall'UEFA per il calcio professionistico europeo e il sistema del *Salary Cap*, in particolare quello della National Basketball Association (NBA) statunitense. Entrambi i sistemi, seppur nati in contesti giuridici, culturali e sportivi profondamente diversi, condividono l'obiettivo di stabilire regole comuni di gestione economica per prevenire distorsioni competitive e garantire la sostenibilità finanziaria di lungo periodo delle competizioni sportive.

La scelta del tema risiede nella rilevanza ormai acquisita dal FFP nel panorama europeo, essendo diventato uno strumento centrale per l'accesso e la permanenza nelle competizioni internazionali UEFA, così come nella riconosciuta efficacia del *salary cap* nel contesto nordamericano, dove da decenni regola con successo l'equilibrio competitivo delle leghe sportive professionistiche.

Nel Capitolo I si procederà innanzitutto con l'esame approfondito della nascita e dell'evoluzione del sistema di Financial Fair Play UEFA, analizzandone la genesi, le esigenze di regolamentazione del mercato calcistico europeo emerse prima della sua introduzione e il quadro normativo di riferimento a livello comunitario. Saranno inoltre ripercorsi i momenti chiave della sua evoluzione normativa, evidenziando in particolare le riforme che ne hanno modificato sostanza e portata, fino al quadro attuale, noto come *Financial Sustainability Regulations*, in vigore dal 2022. Il Capitolo II sposterà l'attenzione sugli Stati Uniti, analizzando la diversa concezione che sottende l'idea di "*fairness*" nel

contesto sportivo statunitense. Saranno approfonditi il funzionamento e la regolamentazione del sistema sportivo americano, caratterizzato da leghe professionistiche chiuse e da relazioni bilanciate tramite contratti collettivi, con particolare riferimento al *Salary Cap* adottato dalla NBA. Tale analisi consentirà di comprendere come questo modello giuridico-contrattuale garantisca la competitività, l'equilibrio economico delle franchigie e il benessere generale del sistema sportivo nordamericano.

Nel Capitolo III, si proporrà una dettagliata analisi comparativa tra i due modelli, affrontando in particolare le differenze fondamentali nella concezione e nella struttura giuridica che li caratterizzano. Saranno messe in rilievo le principali criticità e i vantaggi derivanti da ciascuno dei sistemi presi in esame, con un focus sulle rispettive peculiarità ordinamentali (il rapporto con il diritto dell'Unione europea per il FFP e con il diritto antitrust e del lavoro negli USA per il *Salary Cap*). Sarà inoltre esplorata la possibilità e la sostenibilità giuridica di una eventuale traslazione o convergenza normativa tra questi due modelli, analizzandone pregi e ostacoli potenziali.

Il Capitolo IV presenterà due casi studio emblematici, scelti per evidenziare in concreto gli effetti pratici delle due diverse normative: da un lato, il caso della A.S. Roma S.p.A., significativo esempio italiano ed europeo di applicazione e compliance con le norme del FFP UEFA, illustrandone l'impatto sul piano giuridico e gestionale dal 2015 fino al 2025; dall'altro, il sistema del *Salary Cap* nella NBA statunitense, con particolare riferimento ai meccanismi più recenti (*soft cap*, *luxury tax*, *trade exceptions*), che ne determinano la particolare efficacia sul piano competitivo ed economico. Nella parte conclusiva del capitolo, una riflessione critica metterà a confronto diretto questi due casi, evidenziando possibili indicazioni normative e miglioramenti regolatori per entrambi i sistemi.

CAPITOLO I

LA NASCITA ED EVOLUZIONE DEL FINANCIAL FAIR PLAY NEL SISTEMA UEFA

Sommario: 1. La nozione di Financial Fair Play; 2. Il quadro economico precedente all'entrata in vigore del FFP: esigenza di un intervento dell'UEFA; 3. FFP e quadro normativo europeo; 4. L'evoluzione normativa; 5. Le caratteristiche del FFP a seguito delle riforme intervenute negli anni

1. La nozione di Financial Fair Play

Il *Financial Fair Play* (FFP) è un insieme di norme regolamentari introdotte dalla UEFA (*Union of European Football Associations*) con l'obiettivo di garantire una gestione finanziaria sostenibile dei club calcistici europei. Nato formalmente nel 2010-2011, il FFP è stato concepito per arginare l'indebitamento crescente delle società sportive e assicurare che i club non spendano più di quanto generano, mantenendo una competizione economica e sportiva equilibrata¹.

Il concetto chiave alla base del FFP è il principio del *break-even*, secondo cui ogni club deve pareggiare, su base pluriennale, i propri ricavi rilevanti e costi rilevanti – vale a dire, evitare spese eccessive rispetto alle entrate, fatte salve lievi deviazioni ammesse entro limiti predeterminati. In altri termini, le società calcistiche partecipanti alle competizioni UEFA devono “vivere nei propri mezzi finanziari”, perseguendo il successo sportivo con risorse economiche effettivamente disponibili, senza fare affidamento su ripianamenti illimitati da parte dei proprietari o su indebitamento fuori controllo².

Sin dalla sua formulazione, il FFP si è inserito nel più ampio sistema di Licenze UEFA per Club, fungendo da criterio imprescindibile per l'ammissione alle

¹ Ahtiainen, S., & Jarva, H. (2022). Has UEFA's financial fair play regulation increased football clubs' profitability?. *European Sport Management Quarterly*, 22(4), 569-587.

² Vöpel, H. (2011). Do we really need financial fair play in european club football? an economic analysis. *CESifo DICE Report*, 9(3), 54-59.

competizioni europee. Esso stabilisce obblighi stringenti in capo ai club in materia di trasparenza finanziaria e responsabilità gestionale: ad esempio, il divieto di avere debiti scaduti verso altri club, tesserati o autorità (la cosiddetta *no overdue payables rule*), e l'obbligo di dimostrare il rispetto del pareggio di bilancio su un orizzonte temporale di tre anni³.

Il mancato rispetto di tali requisiti comporta l'attivazione di una procedura di controllo da parte dell'Organo di Controllo Finanziario dei Club (Club Financial Control Body, CFCB) della UEFA, organismo indipendente incaricato di monitorare i bilanci societari e, se necessario, di sanzionare le infrazioni. Le sanzioni previste in caso di violazioni del FFP sono graduate in base alla gravità e possono comprendere ammonimenti, multe pecuniarie, limitazioni nella registrazione di nuovi giocatori, trattenute sui premi UEFA, fino all'esclusione dalle competizioni europee nei casi più gravi. Il sistema sanzionatorio e di monitoraggio, in vigore a partire dalla stagione 2011-2012, mira dunque a incentivare comportamenti finanziari virtuosi, tutelando al contempo la stabilità a lungo termine del calcio europeo professionistico.

Dal punto di vista concettuale, il FFP è stato spesso presentato dalla UEFA come uno strumento per evitare il cosiddetto "doping finanziario", ossia l'immissione artificiale di capitali illimitati da parte di magnati o entità esterne al sistema di ricavi ordinari del club. L'allora presidente UEFA Michel Platini, principale promotore della riforma, sottolineò come oltre la metà dei club europei all'epoca registrasse perdite di esercizio e accumulasse debiti insostenibili, alimentando una "spirale discendente" che minacciava la sopravvivenza di molte società⁴.

Il principio del "vivere secondo i propri mezzi" – traduzione pratica del fair play finanziario – venne quindi abbracciato con il duplice scopo di risanare i conti dei

³ Alabi, M., & Urquhart, A. (2024). The financial impact of financial fair play regulation: Evidence from the English premier league. *International Review of Financial Analysis*, 92, 103088.

⁴ Bastianon, S. (2015). Nessuno mi può giudicare... ovvero: il fair play finanziario e lo strano caso del signor Striani. *Mercato Concorrenza Regole*, 17(3), 441-474.

club e preservare l'integrità delle competizioni, evitando che il successo sportivo dipendesse unicamente dalla capacità di spesa illimitata di alcuni proprietari⁵.

In questa prospettiva, il FFP ambisce a riequilibrare il sistema calcistico europeo, promuovendo una competizione più leale in cui ogni club possa crescere economicamente in modo commisurato alle proprie capacità di generare ricavi, piuttosto che tramite operazioni finanziarie rischiose o patronage esterni senza controllo.

È importante evidenziare che il FFP non impone un tetto salariale (*salary cap*) fisso – a differenza di quanto avviene nelle leghe sportive nordamericane – né mira a livellare artificialmente il valore economico di tutti i club, ma piuttosto a incoraggiare la sostenibilità e la programmazione virtuosa. Dunque, lo scopo non è “rendere tutti i club uguali per dimensione e ricchezza”, bensì fare in modo che il successo sia il frutto di una crescita strutturale e di investimenti proporzionati, anziché di spese folli nel breve periodo senza base economica solida. Il FFP si fonda quindi sul rispetto di principi contabili prudenziali applicati al calcio: “*living within your means*” (vivere secondo i propri mezzi) è diventato il motto riepilogativo della riforma, accolto – almeno in linea di principio – anche dai proprietari di molti club, stanchi di essere costretti a ripianare continue perdite per restare competitivi⁶.

Ne deriva, dunque, che la nozione di Financial Fair Play può essere definita come il quadro normativo attraverso cui la UEFA impone ai club partecipanti alle coppe europee un modello di gestione finanziaria equilibrata e responsabile. Tale modello si sostanzia in regole di bilancio (come il pareggio triennale fra ricavi e costi rilevanti) e in obblighi di solvibilità (come il pagamento puntuale dei debiti), allo scopo di prevenire crisi finanziarie e garantire che la competizione sportiva si svolga in condizioni di maggiore equità⁷.

⁵ Szymanski, S. (2014). Fair Is Foul: A Critical Analysis of UEFA Financial Fair Play. *International Journal of Sport Finance*, 9(3).

⁶ Budzinski, O. (2014). The competition economics of financial fair play. *Ilmenau Economics Discussion Papers*, 19(85).

⁷ Budzinski, O. (2014). The competition economics of financial fair play. *Ilmenau Economics Discussion Papers*, 19(85).

2. Il quadro economico pregresso e l'esigenza di un intervento UEFA

Per comprendere la genesi del FFP è necessario considerare il contesto economico e storico del calcio europeo negli anni precedenti la sua introduzione. Alla fine degli anni '90 e nel primo decennio degli anni 2000, il calcio professionistico in Europa ha vissuto una fase di crescita tumultuosa dei ricavi, accompagnata però da un aumento ancora più marcato dei costi (in *primis* ingaggi dei calciatori e spese di trasferimento). Diritti televisivi in forte espansione, sponsorizzazioni multimilionarie e nuovi mercati globali hanno alimentato un boom economico per le competizioni calcistiche – basti pensare alla “rivoluzione delle *pay-tv*” e al crescente valore commerciale della UEFA Champions League. Tuttavia, a fronte di entrate sempre maggiori, molti club hanno adottato politiche gestionali aggressive, spendendo ben oltre le proprie capacità effettive nella rincorsa al successo sportivo. Si è dunque generato un circolo vizioso: gli introiti extra venivano sovente immediatamente reinvestiti (e spesso superati) per acquistare giocatori e pagare stipendi sempre più onerosi, il che a sua volta innescava un'inflazione generalizzata nei costi del calcio europeo⁸.

Un elemento fondamentale che ha contribuito a questo scenario è stata la Sentenza Bosman⁹ del 1995, pronunciata dalla Corte di Giustizia dell'Unione Europea. Tale decisione – che abolì di fatto i vincoli sui trasferimenti dei giocatori a fine contratto e le restrizioni sul numero di giocatori stranieri in squadra, in nome della libera circolazione dei lavoratori – ha avuto l'effetto di potenziare enormemente il potere contrattuale dei calciatori e dei loro agenti nel mercato europeo¹⁰. Dopo Bosman, i giocatori in scadenza hanno potuto trasferirsi liberamente senza indennizzo, spingendo i club a offrire ingaggi più

⁸ Sroka, R. (2024). Financial fair play and the Court of Arbitration for Sport. *Journal of Global Sport Management*, 9(2), 285-304.

⁹ CGUE, 15 dicembre 1995, causa C-415/93, Bosman.

¹⁰ Sroka, R. (2024). Financial fair play and the Court of Arbitration for Sport. *Journal of Global Sport Management*, 9(2), 285-304.

alti per attrarre o trattenere i talenti, mentre i procuratori hanno visto crescere le proprie provvigioni. Questo liberismo di mercato introdotto dalla sentenza Bosman ha quindi alimentato un aumento strutturale dei costi salariali e delle commissioni, erodendo i margini finanziari delle società calcistiche. Inoltre, l'abolizione dei limiti agli stranieri ha intensificato la concorrenza per accaparrarsi i migliori giocatori a livello internazionale, spesso a colpi di offerte economiche sempre maggiori. In breve, la cornice post-Bosman ha favorito un mercato dei trasferimenti e degli stipendi inflazionato, ponendo le basi per l'indebitamento generalizzato che, negli anni a seguire, avrebbe afflitto molti club europei.

Parallelamente, altri fattori hanno contribuito a stressare la stabilità finanziaria del sistema calcistico europeo. In alcuni campionati, specialmente in Inghilterra, Spagna e Italia, sono emerse figure di proprietari disposti a investire somme ingentissime nei propri club, accollandosi perdite ingenti pur di competere ai massimi livelli – il fenomeno noto come “mecenatismo calcistico”¹¹ o, appunto, doping finanziario¹².

Club come il Chelsea FC (acquisito dal magnate russo Roman Abramovich nel 2003) o il Manchester City (acquisito dallo sceicco Mansour bin Zayed Al Nahyan nel 2008) hanno visto immissioni di capitali senza precedenti, utilizzate per campagne acquisti strabilianti che stravolgevano in breve tempo gli equilibri sportivi. Se da un lato questi investimenti hanno elevato il livello delle squadre e delle competizioni, dall'altro hanno acuito le disparità finanziarie e indotto altre società a spendere al di sopra delle proprie possibilità nel tentativo di tenere il passo¹³.

Nei primi anni 2000, almeno il 20% dei club professionistici europei era ritenuto in condizioni finanziarie precarie o a rischio di insolvenza, nonostante la crescita

¹¹ Gelmini, L. (2014). *Le società di calcio professionistiche nella prospettiva dell'economia d'azienda*. Milano, Giuffrè.

¹² Burton, J. (2021). Peace of Play: For Labor Harmony, Baseball Needs Antitrust Exemption to Go and Salary Cap to Stay. *Cardozo Arts & Ent. LJ*, 39, 271.

¹³ Ibidem.

complessiva delle entrate del settore. Debiti elevatissimi divennero la norma per numerose società: ad esempio, l'FC Internazionale Milano accumulò perdite stimate in circa 1,3 miliardi di euro nell'arco di sedici anni fino al 2011, coperte prevalentemente dalle iniezioni di capitale del suo proprietario Massimo Moratti. Analogamente, altri club storici come la SS Lazio dovettero ricorrere a piani straordinari di rientro dai debiti (nel 2005 la Lazio dilazionò un debito fiscale di 140 milioni di euro in 23 anni) mentre AC Milan fece affidamento sul sostegno finanziario personale di Silvio Berlusconi per coprire oltre 120 milioni di euro di perdite tra il 2007 e il 2010. In Spagna e altrove, casi simili abbondavano, con club tenuti in vita solo dal continuo ripianamento dei passivi da parte dei proprietari o attraverso rischiose operazioni di indebitamento bancario¹⁴.

Questo trend era particolarmente acuto in Italia, dove la fine degli anni '90 aveva rappresentato una *"golden age"* seguita però da una crisi finanziaria diffusa nel decennio successivo. Molte società italiane, dopo aver speso cifre enormi per ingaggiare campioni e dominare la scena europea (basti ricordare gli ingaggi stellari e le operazioni clamorose dell'era d'oro di Parma, Lazio o Fiorentina), si sono ritrovate nei primi anni 2000 sull'orlo del collasso finanziario¹⁵. Parma AC e ACF Fiorentina fallirono rispettivamente nel 2003 e 2002, travolte dai debiti; la SS Lazio evitò il default grazie all'intervento di nuovi proprietari e a provvedimenti legislativi *ad hoc* (come il c.d. "spalmadebiti")¹⁶ per rateizzare il debito fiscale); numerosi altri club italiani dovettero ridimensionare drasticamente i bilanci dopo il 2002-2003¹⁷.

Questo scenario evidenziava come la gestione finanziaria dissennata – basata sull'azzardo di spese non sostenibili nella speranza di successi sportivi – potesse

¹⁴ Schubert, M., & Hamil, S. (2018). Financial doping and financial fair play in European club football competitions. *The Palgrave handbook on the economics of manipulation in sport*, 135-157.

¹⁵ Ibidem

¹⁶ Decreto-legge 8 luglio 2002, n. 138, recante "Disposizioni urgenti per assicurare la regolarità del campionato di calcio professionistico per la stagione sportiva 2002-2003".

¹⁷ Ghio, A., Ruberti, M., & Verona, R. (2019). Financial constraints on sport organizations' cost efficiency: The impact of financial fair play on Italian soccer clubs. *Applied economics*, 51(24), 2623-2638.

condurre a crisi sistemiche. Non a caso, la UEFA iniziò a monitorare con crescente preoccupazione l'evolversi dei conti dei club, temendo che un'ondata di fallimenti o ritiri di squadre blasonate potesse minare la credibilità e l'attrattiva delle competizioni europee.

È proprio alla luce di questi sviluppi che emerse l'esigenza di un intervento regolatorio da parte della UEFA. Già a metà degli anni 2000, la federazione europea introdusse alcuni criteri finanziari nel suo sistema di licenze per club (ad esempio, l'obbligo di non avere debiti scaduti verso tesserati e altre società, pena la non ammissione alle coppe) nel tentativo di scongiurare i casi più eclatanti di insolvenza durante le competizioni. Tuttavia, tali misure iniziali furono ritenute insufficienti a invertire la tendenza di lungo periodo: i dati aggregati mostravano che i club europei continuavano a spendere più di quanto incassassero.

Uno studio UEFA del 2009¹⁸ rivelò che più del 50% dei club professionistici in Europa registrava perdite nette, con un trend in peggioramento, e che il debito complessivo del settore calcistico aveva raggiunto livelli record. Michel Platini, divenuto presidente UEFA nel 2007, fece del risanamento finanziario uno dei propri cavalli di battaglia: di fronte ai membri dell'European Club Association (ECA) – l'associazione che rappresenta i club – Platini sottolineò come molti proprietari fossero essi stessi favorevoli a regole comuni di disciplina di bilancio, poiché “da soli non riuscivano a frenare l'escalation di spese” e rischiavano di essere sorpassati da concorrenti meno prudenti¹⁹. La richiesta di un “gioco più equo” anche sul piano finanziario veniva dunque non solo dalle istituzioni calcistiche ma dagli stessi stakeholder del sistema (dirigenti, proprietari, perfino rappresentanti dei calciatori attraverso il sindacato FIFPro), preoccupati che l'assenza di regole stesse minando la sostenibilità dell'intero movimento²⁰.

¹⁸ UEFA. (2009). *Financial fair play protects football's stability*. UEFA.com.

¹⁹ Ibidem.

²⁰ Chatzistamoulou, N., Kostas, K., & Theodor, A. (2022). Salary cap, organizational gap, and catch-up in the performance of NBA teams: A two-stage DEA model under heterogeneity. *Journal of Sports Economics*, 23(2), 123-155.

Alla vigilia dell'introduzione formale del FFP, si erano già manifestati alcuni episodi emblematici che ne testimoniavano la necessità. Ad esempio, nel 2009 il Portsmouth FC divenne il primo club di Premier League a dichiarare insolvenza e ad entrare in amministrazione controllata a stagione in corso, a causa di debiti insormontabili accumulati dopo anni di spese eccessive. Nello stesso periodo, l'UEFA dovette affrontare casi di club qualificati alle coppe ma esclusi in extremis per inadempienze finanziarie (come la mancata concessione della licenza UEFA a diverse squadre greche e dell'Europa dell'est con bilanci dissestati). Questi segnali allarmanti, uniti al quadro macroeconomico di crisi globale del 2008-2009 che ridusse alcune fonti di ricavi, fecero maturare il consenso sulla necessità di un intervento organico. Nel 2009 la UEFA costituì un'apposita Commissione di Controllo Finanziario dei Club e avviò il processo di stesura di nuove norme di fair play finanziario, consultando esperti contabili, rappresentanti dei club e persino funzionari dell'Unione Europea per assicurare la legittimità e l'efficacia delle misure in cantiere²¹.

In sintesi, il quadro economico precedente all'entrata in vigore del FFP era caratterizzato da crescita dei ricavi ma crescita ancor più rapida dei costi, indebitamento cronico di molte società, e assenza di regole comuni che imponessero disciplina finanziaria. Questa situazione ha reso inevitabile – agli occhi dei regolatori sportivi – un intervento normativo da parte della UEFA, per evitare che il calcio europeo degenerasse finanziariamente. Come ha affermato Platini nel presentare la riforma, «dovevamo fermare questa spirale discendente... i club hanno speso più di quanto guadagnato in passato e non hanno pagato i loro debiti. Non vogliamo uccidere o penalizzare i club; al contrario, vogliamo aiutarli a vivere secondo le proprie possibilità»²². Il FFP è nato dunque come risposta a un'esigenza concreta e pressante: riportare

²¹ Peeters, T., & Szymanski, S. (2014). Financial fair play in European football. *Economic policy*, 29(78), 343-390.

²² Uefa approves new spending plans, BBC Sport. 15 September 2009.

razionalità economica in un sistema sull'orlo del collasso, stabilendo regole del gioco finanziarie per preservare il futuro dello sport.

3. Il Financial Fair Play nel quadro normativo europeo

L'introduzione del FFP da parte della UEFA ha posto sin da subito la questione della sua compatibilità con il diritto dell'Unione Europea e, più in generale, del rapporto tra l'autonomia regolamentare delle organizzazioni sportive e le norme sovranazionali in materia di concorrenza e libertà economiche. Va ricordato che l'UEFA è un'associazione di diritto privato (con sede in Svizzera) e le sue regole – pur vincolanti per i club affiliati tramite le federazioni nazionali – non sono leggi statali, bensì forme di autoregolamentazione dell'ordinamento sportivo²³. Ciononostante, dato l'impatto economico rilevante del calcio professionistico e il potenziale effetto restrittivo che regole finanziarie possono avere sulla libera iniziativa economica, il FFP è stato immediatamente scrutinato alla luce del diritto UE, in particolare nei profili di diritto della concorrenza (artt. 101 e 102 TFUE sulle intese restrittive e abuso di posizione dominante) e di libertà fondamentali del mercato interno (libera circolazione dei capitali, libertà di stabilimento e libera prestazione di servizi).

In linea generale, le istituzioni europee hanno mostrato un atteggiamento favorevole verso gli obiettivi del FFP, riconoscendone la legittimità alla luce del principio – sancito dall'art. 165 TFUE – della “specificità dello sport”. Già nel 2011, la Commissione Europea, nel suo Libro bianco sullo sport²⁴ e in successive comunicazioni²⁵, aveva evidenziato l'importanza di promuovere la buona

²³ Dimitropoulos, P., & Scafarto, V. (2021). The impact of UEFA financial fair play on player expenditures, sporting success and financial performance: Evidence from the Italian top league. *European Sport Management Quarterly*, 21(1), 20-38.

²⁴ Libro bianco sullo sport, COM(2007) 391 definitivo, 11 luglio 2007.

²⁵ Commissione Europea, *Sviluppare la dimensione europea dello sport*, COM(2011) 12 definitivo, 18 gennaio 2011, disponibile su EUR-Lex: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=CELEX:52011DC0012>.

governance nello sport, inclusa la sostenibilità finanziaria dei club professionistici²⁶.

In tale contesto, l'UE ha affermato che regole intese a “incoraggiare maggiore razionalità e disciplina nelle finanze dei club” possono essere considerate coerenti con le politiche europee, purché rispettino i principi di necessità e proporzionalità. Un momento decisivo è avvenuto nel marzo 2012, quando la UEFA e la Commissione Europea – rappresentata dal Vicepresidente e Commissario alla Concorrenza Joaquín Almunia – hanno emesso una dichiarazione congiunta²⁷ in cui si conferma che le regole del Financial Fair Play sono compatibili con il diritto UE, in particolare con la normativa sugli aiuti di Stato e la concorrenza. In questa dichiarazione, allegata a uno scambio di lettere tra Michel Platini e lo stesso Almunia, la Commissione ha esplicitamente riconosciuto che il FFP persegue finalità meritevoli di tutela (stabilità finanziaria dei club e integrità delle competizioni) ed è allineato agli obiettivi di politica economica dell'UE.

Il Commissario Almunia dichiarò: «sostengo pienamente gli obiettivi delle regole del fair play finanziario della UEFA, poiché ritengo essenziale che i club di calcio abbiano fondamenta finanziarie solide. Le regole UEFA proteggeranno gli interessi dei singoli club e dei giocatori, così come del calcio europeo nel suo complesso»²⁸. Questa presa di posizione, oltre a costituire un *endorsement* politico molto forte, ha avuto un chiaro intento preventivo: chiudere ogni possibile scappatoia che potrebbe essere sfruttata dai club senza freni per contestare il FFP in sede legale.

In altri termini, la Commissione segnalava che eventuali ricorsi antitrust contro il FFP sarebbero stati esaminati dall'Autorità garante (ovvero la stessa

²⁶ Morrow, S. (2014). *Financial fair play-implications for football club financial reporting*. ICAS (Institute of Chartered Accountants of Scotland).

²⁷ Commissione Europea e UEFA, *Dichiarazione congiunta sul Fair Play Finanziario*, 21 marzo 2012, disponibile su: <https://www.uefa.com/news-media/news/0254-0d7dc349aede-75af0449f953-1000--uefa-european-commission-issue-joint-statement/>;

²⁸ Almunia, J., *Lettera al Presidente UEFA Michel Platini*, 21 marzo 2012, disponibile su: https://competition-policy.ec.europa.eu/system/files/2022-03/2012_financial_fairplay_and_state_aid_in_professional_football_letter_almunia_en.pdf.

Commissione) con uno spirito favorevole al regolatore sportivo, scoraggiando ex ante azioni legali da parte dei club sanzionati.

La validazione da parte dell'Unione Europea si è basata sull'analisi che le regole del FFP, pur incidendo su comportamenti economici, perseguono legittimi obiettivi di interesse generale nello sport e introducono restrizioni proporzionate e non discriminatorie. In base al test giuridico delineato dalla Corte di Giustizia nella celebre sentenza *Meca-Medina* (C-519/04 P, 2006)²⁹, una regola sportiva che restringe una libertà economica può essere lecita se giustificata da motivi inerenti alla natura e alle finalità dello sport e se i suoi effetti restrittivi sono limitati allo stretto necessario per raggiungere tale scopo. Molti studiosi ritengono che il FFP superi questo test: la finalità – garantire la sostenibilità finanziaria e l'equilibrio competitivo – è riconosciuta come legittima e anzi auspicabile; le misure adottate (pareggio di bilancio su base triennale con tolleranza di deviazione, possibilità di ricapitalizzazioni moderate, regime transitorio) sono considerate idonee e proporzionate perché lasciano comunque margini di spesa e non impediscono ai club di investire, bensì li costringono a farlo in modo graduale e responsabile³⁰.

Inoltre, il FFP si applica indistintamente a tutti i club qualificati alle competizioni UEFA, evitando distinzioni arbitrarie, e prevede meccanismi flessibili (come i *Settlement Agreement* o i *Voluntary Agreement*) che attenuano l'impatto delle restrizioni in situazioni particolari. Anche sotto il profilo della concorrenza, dunque, l'intesa è che il *break-even rule* non costituisca un "cartello" tra club per limitare i salari o i trasferimenti, ma una regola regolamentare imposta dall'ente di governo per ragioni oggettive. La stessa Commissione³¹ ha osservato che il FFP contribuisce a una competizione più corretta "evitando che i club

²⁹ Corte di giustizia dell'Unione europea, causa C-519/04 P, *David Meca-Medina e Igor Majcen contro Commissione delle Comunità europee*, sentenza del 18 luglio 2006.

³⁰ Fratea, C. (2018). I rapporti tra ordinamento dell'Unione europea e organismi sportivi dopo la sentenza "Meca-Medina" in. *JUS*, (1), 152-177.

³¹ Commissione Europea e UEFA. (2012, 21 marzo). *Dichiarazione congiunta sul Fair Play Finanziario*. Recuperato da <https://www.uefa.com/news-media/news/0254-0d7dc349aede-75af0449f953-1000--uefa-european-commission-issue-joint-statement/>.

possano trarre vantaggi competitivi indebiti da spese che non possono permettersi” e prevenendo il rischio di *default* a catena che danneggerebbe l’intero settore³².

Ciò nonostante, il dibattito sulla legittimità del FFP in ambito UE non è stato privo di voci critiche. Alcuni giuristi³³ hanno sostenuto che le regole del fair play finanziario configurano una restrizione ingiustificata della libertà d’impresa e della libera circolazione di capitali, oltre a potenzialmente distorcere la concorrenza congelando gli equilibri esistenti. In particolare, l’avvocato belga Jean-Louis Dupont³⁴ – noto per essere stato uno dei legali nel caso Bosman – ha guidato un’azione legale contro il FFP a nome di un agente di giocatori, Daniel Striani, argomentando che il divieto di spendere oltre i ricavi “naturali” impedisce ai proprietari di investire liberamente nelle proprie società e ai calciatori di ottenere stipendi più elevati, in violazione dei principi del mercato unico.

Secondo questa tesi, il *break-even* obbligatorio avrebbe cinque effetti anti-concorrenziali principali: (a) limita gli investimenti esterni nei club (poiché non è consentito coprire perdite oltre una certa soglia); (b) cristallizza il vantaggio competitivo dei club già ricchi, impedendo ai nuovi mecenati di colmare il gap finanziario tramite immissioni di denaro (il cosiddetto rischio di “chiusura del gap” a favore delle élite storiche); (c) ha un effetto calmierante sui salari dei giocatori e sulle spese di trasferimento, riducendo il numero e l’entità dei trasferimenti e dunque comprimendo il mercato (una sorta di “deflazione” nel costo del lavoro sportivo); (d) incide in ultima analisi sui guadagni degli agenti, i cui compensi sono proporzionali a stipendi e commissioni di trasferimento, dunque configurando anche una limitazione alla libera prestazione di servizi

³² Fratea, C. (2018). I rapporti tra ordinamento dell'Unione europea e organismi sportivi dopo la sentenza “Meca-Medina” in. *JUS*, (1), 152-177.

³³ Bastianon, S. (2012). *Dal Trattato di Lisbona al nuovo regolamento UEFA sulle licenze per club e sul fair-play finanziario*. Rivista di Diritto ed Economia dello Sport, 8(2), 7–72.

³⁴ Maxcy, J. (2014). The American view on financial fair play. In *ESEA Conference Volume*. Budzinski, O. and Feddersen, A.(Eds.) Oxford, UK: Peter Lang International Academic Publishers.

degli intermediari; (e) costituisce un'interferenza nella proprietà privata, perché costringe i proprietari a gestire il club secondo parametri stabiliti da un ente terzo, limitando la facoltà di impiegare liberamente il proprio patrimonio³⁵.

Dupont e altri critici hanno invocato gli articoli 45, 63 e 101 TFUE (libera circolazione dei lavoratori, dei capitali e divieto di intese anticoncorrenziali) sostenendo che il FFP li violerebbe in assenza di un'adequata giustificazione.

Queste argomentazioni, per quanto teoricamente fondate, non hanno finora trovato accoglimento nelle sedi decisionali europee. La Commissione Europea, come detto, ha rigettato già nel 2014³⁶ il reclamo presentato da Striani contro il FFP, ritenendolo infondato. Successivamente, lo stesso Striani ha tentato un'azione presso i tribunali belgi, chiedendo il rinvio pregiudiziale alla Corte di Giustizia UE; tuttavia, anche questo percorso si è arenato: la Corte di Giustizia ha rifiutato di esaminare la questione procedurale sollevata (2015)³⁷ e la Corte d'Appello di Bruxelles nel 2019³⁸ ha confermato l'archiviazione, senza nemmeno entrare nel merito della compatibilità del FFP col diritto UE.

Di fatto, la sola minaccia giuridica seria pendente sul FFP è venuta meno, lasciando il sistema in vigore sostanzialmente consolidato. In dottrina³⁹ si è osservato che la stretta cooperazione tra UEFA e Commissione (e anche il sostegno del Parlamento Europeo in risoluzioni sullo sport) ha reso politicamente blindato il Fair Play Finanziario, al punto che un intervento giurisdizionale contrario appariva altamente improbabile. Come chiosato dal Segretario Generale UEFA Gianni Infantino all'epoca: «non è una nuova legge,

³⁵ Dunbar, N., & Middleton, T. (2022). UEFA'S financial fair play regulations: a good example of best practice governance by a sporting body?. *The International Sports Law Journal*, 22(4), 272-287.

³⁶ Commissione Europea. (2014). *Decisione sul reclamo di Daniel Striani contro le regole del Fair Play Finanziario della UEFA*. Lettera inviata a Striani e alla UEFA, 20 maggio 2014.

³⁷ Corte di giustizia dell'Unione europea, ordinanza del 16 luglio 2015, causa C-299/15, *Daniele Striani e altri contro Union européenne des Associations de Football (UEFA) e Union Royale Belge des Sociétés de Football Association (URBSFA)*.

³⁸ Cour d'appel de Bruxelles, 11 avril 2019, *Daniel Striani et al. c. Union des Associations Européennes de Football (UEFA)*, n. 2019/AR/9624.

³⁹ Bastianon, S. (2012). *Dal Trattato di Lisbona al nuovo regolamento UEFA sulle licenze per club e sul fair-play finanziario*, cit.

ma riafferma ciò che abbiamo sempre detto, cioè che le regole del FFP sono legali e conformi alla legislazione europea... Se qualcuno pensava di presentare un ricorso sostenendo che il FFP viola la normativa UE, dovrebbe presentarlo alla Commissione. Questo [accordo] è una pietra miliare»⁴⁰.

In definitiva, nel bilanciamento tra autonomia sportiva e diritto dell'Unione, il FFP è stato finora considerato un esempio virtuoso di autoregolamentazione compatibile con gli standard europei. Esso incarna un tentativo del governo sportivo di autoregolare il mercato calcistico in nome di obiettivi di stabilità e *fair play*, che l'UE ha riconosciuto come coerenti con l'interesse generale. Naturalmente, ciò non significa che il FFP sia esente da profili problematici: critiche permangono riguardo alla sua efficacia e ai suoi effetti collaterali sul piano competitivo (si pensi al rischio che favorisca lo *status quo* dei club economicamente dominanti)⁴¹. Tali questioni, tuttavia, attengono più al merito del regolamento che alla sua legalità, e verranno in parte affrontate nei paragrafi seguenti, dedicati all'evoluzione e riforma della disciplina.

4. L'evoluzione normativa del Financial Fair Play

Il FFP, sin dalla sua adozione formale nel Regolamento UEFA sulle Licenze per Club e sul Fair Play Finanziario 2010, è andato incontro a diverse modifiche ed aggiornamenti, volti sia a perfezionare il sistema sia a rispondere alle criticità emerse nella prassi. È possibile individuare alcune tappe fondamentali in questa evoluzione normativa: (a) la fase di introduzione e prime applicazioni (2011-2014); (b) le modifiche del 2015, orientate a maggiore flessibilità per i nuovi investitori; (c) la riforma del 2018, focalizzata su trasparenza e nuovi indicatori finanziari; (d) le misure emergenziali del 2020 legate alla pandemia di COVID-

⁴⁰<https://www.reuters.com/article/sports/uefa-and-ec-in-milestone-agreement-on-financial-rulesidUSBRE82K0U3/#:~:text=UEFA%27s%20general%20secretary%20Gianni%20Infantino,in%20accordance%20with%20European%20legislation.>

⁴¹ Madden, P. (2015). Welfare economics of "Financial Fair Play" in a sports league with benefactor owners. *Journal of Sports Economics*, 16(2), 159-184.

19; e (e) la recente adozione di un nuovo quadro regolamentare nel 2022, denominato *Financial Sustainability Regulations*, che rappresenta di fatto una “seconda generazione” del FFP. Analizziamo ciascuna fase⁴².

Il Comitato Esecutivo UEFA approvò il pacchetto di regole di fair play finanziario nel maggio 2010, dopo circa un anno di consultazioni. Le norme entrarono in vigore gradualmente a partire dalla stagione 2011/12: i primi monitoraggi del *break-even* riguardarono i bilanci degli esercizi 2011 e 2012, con l’obiettivo di valutare il triennio aggregato 2011-2013. L’UEFA istituì il *Club Financial Control Body* (CFCB), articolato in una Camera Investigativa e una Camera Arbitrale, competente a esaminare i conti dei club qualificati alle coppe europee e a sanzionare eventuali inadempienze. Nel 2012-2013 furono emesse le prime decisioni significative: ad esempio, alcuni club con debiti scaduti vennero esclusi dall’Europa League (caso del Malaga CF nel 2013, escluso per un anno per pagamenti insoluti verso altri club e fisco)⁴³.

Dal 2014, con i primi trienni completi di monitoraggio del *break-even*, la UEFA affrontò i casi di club di alto profilo: Manchester City, Paris Saint-Germain, ma anche squadre italiane come Inter e Roma, risultarono in violazione del requisito del pareggio di bilancio. In questa prima fase, l’approccio UEFA privilegiò i *Settlement Agreements*, ossia accordi transattivi con i club non in regola, in cui questi ultimi si impegnavano a determinate misure correttive (riduzione del deficit, limitazione del monte ingaggi, restrizioni sul mercato trasferimenti, ecc.) in cambio di sanzioni attenuate (tipicamente multe pecuniarie e limitazioni alla rosa UEFA, anziché esclusione).

Ad esempio, nel 2014 Manchester City e PSG evitarono l’esclusione accettando un *settlement* che impose loro una multa di circa 60 milioni di euro (di cui parte con condizionale), la riduzione della lista Champions da 25 a 21 giocatori, e

⁴² Franck, E. P. (2014). Financial Fair Play in European club football-what is it all about?. *University of Zurich, Department of Business Administration, UZH Business Working Paper*, (328).

⁴³ Kesenne, S. (2021). Uncertainty of outcome and competitive balance: impact, causes and cures. In *A Modern Guide to Sports Economics* (pp. 70-88). Edward Elgar Publishing.

impegni di rientro finanziario negli esercizi successivi. Queste transazioni segnarono il successo iniziale del FFP nel ridurre le perdite aggregate dei club europei: secondo dati UEFA, già nel 2014 le perdite complessive erano diminuite di circa un terzo rispetto al 2011⁴⁴.

Platini rivendicò che “le grandi perdite sono state ridotte” e che il sistema stava instillando maggiore disciplina. Tuttavia, emersero anche le prime *critiche*: in particolare, si accusò il FFP di aver colpito soprattutto club emergenti (costretti a frenare gli investimenti) e di aver invece consolidato il vantaggio dei top club storicamente ricchi – un effetto non intenzionale ma tangibile secondo molti osservatori. Dopo qualche anno di applicazione, la UEFA decise di rivedere parzialmente il sistema per introdurre maggiore flessibilità e favorire investimenti sostenibili a medio termine. Nel giugno 2015, a Praga, il Comitato Esecutivo UEFA approvò una serie di emendamenti al Regolamento FFP, con l’idea di passare “da un periodo di austerità a un periodo in cui offrire più opportunità di crescita sostenibile”. La novità principale fu l’introduzione dei *Voluntary Agreements* (accordi volontari). Si tratta di una procedura che consente a un club, in presenza di determinate condizioni, di negoziare preventivamente con la UEFA un piano quadriennale di rientro dal deficit, anziché incorrere ex post in un procedimento sanzionatorio⁴⁵.

In pratica, mentre i *Settlement Agreements* erano (e restano) accordi conseguenti a una violazione già avvenuta del *break-even*, i *Voluntary Agreements* permettono a club con ambizioni di crescita – ad esempio perché di recente acquisizione da parte di nuovi investitori, o reduci da ristrutturazioni – di ottenere una sorta di “patente di investire” in perdita nel breve periodo,

⁴⁴ Fujimoto, M. (2023). A dynamic analysis of equal revenue sharing and endogenous salary caps in the n-team leagues. *Journal of Sports Economics*, 24(5), 624-638.

⁴⁵ Jakar, G., & Gerretsen, S. (2021). Ownership in European soccer, Financial Fair Play, and performance in UEFA’s 2006–2018 Champions League tournaments. *Journal of Sport Management*, 35(6), 511-521.

presentando però un *business plan* credibile che dimostri il ritorno all'equilibrio finanziario entro il termine concordato⁴⁶.

Per accedere a un accordo volontario, il club deve soddisfare criteri rigidi: la richiesta va presentata entro il 31 dicembre dell'anno precedente la validità, corredata da un piano aziendale dettagliato e garanzie finanziarie sui fondi che verranno immessi, nonché impegni certi da parte della proprietà. Inoltre, solo alcuni club possono avvalersene (ad esempio, quelli appena acquisiti da nuovi proprietari, o che non abbiano beneficiato di accordi transattivi recenti).

L'introduzione dei *Voluntary Agreements* fu motivata dalla volontà di incoraggiare gli investimenti "virtuosi": UEFA riconobbe che il FFP non doveva scoraggiare completamente i nuovi capitali, ma piuttosto incanalarli in progetti sostenibili. Come dichiarò Platini, «vogliamo gli investitori nel calcio europeo... ovviamente investitori buoni. Non vogliamo gente che promette e poi fa fallire i club. Dobbiamo costruire sulla solidità del FFP e vedere come rendere possibili gli investimenti con garanzie ragionevoli»⁴⁷.

In sostanza, la riforma 2015 cercò un equilibrio tra rigore e sviluppo, mantenendo gli obiettivi di stabilità ma concedendo un po' di respiro a situazioni meritevoli. Nello stesso pacchetto di modifiche, furono anche semplificate alcune norme di calcolo e introdotti miglioramenti procedurali per rendere più efficace il lavoro del CFCB.

Dopo ulteriori anni di esperienza, nel maggio 2018 la UEFA ha adottato una nuova edizione del Regolamento sulle Licenze e sul Fair Play Finanziario, apportando correzioni in risposta ad alcune criticità emerse. Le modifiche del 2018 hanno riguardato soprattutto la maggiore trasparenza nei bilanci e l'introduzione di nuovi indicatori di controllo complementari al *break-even*. In primo luogo, per rispondere alle richieste di chiarezza sui conti dei club, è stato

⁴⁶ Gasparetto, T., Mishchenko, D., & Zaitsev, E. (2023). Factors influencing competitive balance across European football top tier leagues. *Managerial and Decision Economics*, 44(4), 2068-2078.

⁴⁷ <https://www.theguardian.com/football/2015/jun/29/uefa-financial-fair-play-investors#:~:text=The%20general%20secretary%2C%20Gianni%20Infantino%2C,financial%20stability%20of%20European%20football.>

inserito l'art. 47-bis, che obbliga i club a pubblicare il bilancio d'esercizio certificato (quello utilizzato per la licenza UEFA) e l'ammontare totale delle commissioni pagate ad agenti/intermediari nell'ultimo anno⁴⁸.

Inoltre, per i club che redigono il bilancio secondo principi contabili IFRS, è divenuto obbligatorio evidenziare in nota integrativa tutti gli incentivi, bonus e benefit contrattuali garantiti a dipendenti e calciatori, nonché contabilizzare correttamente i ricavi per tipologia (biglietteria, diritti TV, sponsor, donazioni). Ancora, sono stati imposti nuovi oneri informativi sulle operazioni con parti correlate: i club devono dichiarare in che modo hanno determinato il fair value dei trasferimenti di calciatori, contabilizzare separatamente i proventi/costi da cessioni in prestito rispetto a quelle a titolo definitivo, ed effettuare aggiustamenti idonei a riflettere i valori di mercato in bilancio.

Questa serie di misure mira a contrastare alcune tattiche elusive osservate negli anni precedenti – ad esempio, *sponsor fittizi* o gonfiati da parti correlate (notoriamente contestati nel caso Paris Saint-Germain 2014 e Manchester City più recentemente), o plusvalenze artificiose da scambi di giocatori a valori fuori mercato – rendendo più difficile per i club aggirare il *break-even* tramite artifici contabili. L'enfasi sulla trasparenza è quindi una chiara risposta ai punti deboli del sistema emersi nella prassi applicativa.

In secondo luogo, la riforma del 2018 ha introdotto due nuovi parametri di monitoraggio finanziario: il debito sostenibile e il saldo dei trasferimenti (*player transfer balance*). Questi indicatori affiancano il *break-even* nel rilevare situazioni potenzialmente pericolose. Il parametro di “debito rilevante” impone che il debito finanziario netto di un club (al netto delle passività per investimenti infrastrutturali come stadi) non ecceda 30 milioni di euro e comunque non sia superiore di 7 volte alla media dei ricavi annuali del club negli ultimi tre anni⁴⁹.

⁴⁸ Orlarey, J. (2024). La regola del “fair-play finanziario” delle UEFA club licensing and financial sustainability regulation: riflessioni giuscontabili. *Amministrativ@ mente-Rivista di ateneo dell'Università degli Studi di Roma “Foro Italico”*, (1).

⁴⁹ Orlarey, J. (2024). La regola del “fair-play finanziario” delle UEFA club licensing and financial sustainability regulation: riflessioni giuscontabili. *Amministrativ@ mente-Rivista di ateneo dell'Università degli Studi di Roma “Foro Italico”*, (1).

In tal modo, si vuole evitare che club formalmente in pareggio di bilancio possano però accumulare debiti eccessivi (ad esempio tramite prestiti) mettendo a rischio la stabilità a lungo termine. Il parametro del “saldo dei trasferimenti”, invece, stabilisce che il club non deve presentare un disavanzo superiore a 100 milioni di euro nel bilancio fra acquisti e cessioni di calciatori al termine di ogni finestra di mercato della stagione.

Questa misura intende prevenire campagne acquisti sproporzionate finanziate da indebitamento o capitali esterni non supportati dai ricavi da cessioni. Un caso esemplificativo citato fu l’acquisto di Cristiano Ronaldo da parte della Juventus nel 2018 (operazione da ~100 milioni): grazie a questo nuovo indicatore, la UEFA avrebbe potuto intervenire subito se la Juventus avesse sfiorato tale soglia di deficit nel player trading. In realtà, più che sanzionatori immediatamente, tali parametri fungono da segnali di allerta: se un club li supera, scatta un monitoraggio rafforzato o l’obbligo di fornire spiegazioni al CFCB, che potrà poi decidere se adottare provvedimenti. La logica è di ampliare lo spettro di controllo oltre il puro conto economico, includendo anche la struttura del capitale e la gestione del mercato trasferimenti⁵⁰.

La riforma 2018, voluta dall’allora nuovo Presidente UEFA Aleksander Čeferin, è stata interpretata come un tentativo di rafforzare il FFP rendendolo più aderente alla realtà finanziaria e più equo. Čeferin stesso evidenziò come fosse necessario “aggiornare” il sistema per evitare aggiramenti e dare un seguito concreto al motto della sostenibilità. L’aggiunta di requisiti informativi e di nuovi indicatori fu quindi salutata positivamente dagli osservatori, sebbene alcuni club fossero inizialmente preoccupati dall’aumento degli oneri burocratici. Vale la pena notare che, parallelamente, in quegli anni la UEFA ha continuato ad applicare sanzioni nei confronti di club non in regola: CAS (*Court of Arbitration for Sport*)

⁵⁰ Sroka, R. (2024). Financial fair play and the Court of Arbitration for Sport. *Journal of Global Sport Management*, 9(2), 285-304.

e tribunali arbitrali hanno convalidato la gran parte di queste azioni, confermando la solidità del sistema⁵¹.

Un esempio notevole fu la sanzione inflitta al Galatasaray SK, escluso per una stagione dalle coppe nel 2016 dopo aver violato un *Settlement Agreement*, sanzione confermata in appello dal TAS che riconobbe la legittimità dell'intervento UEFA a fronte di perdite di 164 milioni in tre anni. Anche il caso dell'AC Milan ha segnato la cronaca: nel 2018 il club rossonero, rilevato da una nuova proprietà cinese poi sostituita dal fondo Elliott, fu inizialmente sanzionato con l'esclusione dalle coppe per il mancato rispetto del *break-even*; tale esclusione fu annullata dal TAS nel luglio 2018 per motivi procedurali e di proporzionalità, rinviando la sanzione⁵².

Successivamente, nel 2019, AC Milan accettò volontariamente con UEFA un accordo che prevedeva l'esclusione dall'Europa League 2019/20, per risolvere definitivamente le proprie pendenze FFP e ripartire con bilanci risanati. Questo episodio dimostra come il sistema, pur rigido nei principi, abbia cercato soluzioni flessibili quando necessario, e come le riforme (nel caso di Milan si applicarono le novità 2015 sui *voluntary/settlement* in modo combinato) abbiano fornito strumenti per gestire situazioni complesse⁵³.

L'arrivo della pandemia di COVID-19 nel 2020 ha costituito uno *shock* senza precedenti per l'economia del calcio, con effetti potenzialmente devastanti sui conti dei club: la brusca perdita di ricavi da stadio, la riduzione di introiti commerciali e televisivi, il rinvio o annullamento di partite, hanno generato nel 2020-2021 un drastico calo delle entrate. Moltissimi club europei, virtuosi o meno, si sono improvvisamente trovati in difficoltà nel rispettare i parametri di *break-even* a causa di perdite straordinarie legate alla pandemia. La UEFA ha

⁵¹ Sroka, R. (2024). Financial fair play and the Court of Arbitration for Sport. *Journal of Global Sport Management*, 9(2), 285-304.

⁵² Duval, A. (2018). CAS 2016/A/4492, Galatasaray v. UEFA, Award of 3 October 2016. *Yearbook of International Sports Arbitration 2016*, 377-391.

⁵³ Plumley, D., Ramchandani, G. M., & Wilson, R. (2019). The unintended consequence of Financial Fair Play: An examination of competitive balance across five European football leagues. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 9(2), 118-133.

riconosciuto prontamente la necessità di adattare temporaneamente le regole del FFP a questa situazione eccezionale, al fine di evitare conseguenze eccessivamente punitive e, al contempo, preservare lo spirito del fair play finanziario⁵⁴.

Nel giugno 2020, il Comitato Esecutivo UEFA ha approvato un Addendum regolamentare con una serie di misure emergenziali temporanee per le stagioni 2020/21 e 2021/22. Sul versante del pagamento debiti scaduti, per la stagione 2020/21, le scadenze di verifica furono posticipate (ad es. i club dovevano dimostrare di non avere debiti scaduti al 31 luglio e al 30 settembre, invece che al 30 giugno, dando qualche settimana in più per regolarizzare pagamenti in ritardo dovuti al lockdown). Inoltre, fu richiesto ai club di fornire informazioni sugli importi da ricevere da altri club (crediti da trasferimenti) alle stesse date, in modo da incrociare i dati ed evitare che un club potesse giustificare un mancato pagamento con un credito non saldato da altri (catena di Sant'Antonio). Sul versante del *break-even*, la valutazione dell'esercizio 2020 fu posticipata di un anno e accorpata a quella del 2021. In pratica, il periodo di monitoraggio 2020/21 considerò solo i bilanci 2018 e 2019 (escludendo il 2020, fortemente colpito), mentre il periodo 2021/22 considerò quattro esercizi, 2018-2019-2020-2021, con 2020 e 2021 fusi come un unico blocco⁵⁵.

Inoltre, fu consentito ai club di “neutralizzare” l'impatto del Covid sui conti: le perdite del 2020 e 2021 potevano essere aggiustate eliminando dal calcolo del *break-even* i mancati ricavi imputabili alla pandemia, e la perdita aggregata dei due anni poteva essere media (divisa per due) per attenuare il dato negativo. Lo

⁵⁴ Plumley, D., Ramchandani, G. M., & Wilson, R. (2019). The unintended consequence of Financial Fair Play: An examination of competitive balance across five European football leagues. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 9(2), pp. 118-133.

⁵⁵ Orlarey, J. (2024). La regola del “fair-play finanziario” delle UEFA club licensing and financial sustainability regulation: riflessioni giuscontabili. *Amministrativ@ mente-Rivista di ateneo dell'Università degli Studi di Roma “Foro Italico”*, p. 44.

scopo era “dare ai club più tempo per quantificare e assorbire l’imprevisto calo di ricavi”, isolando il problema Covid da quello della gestione ordinaria⁵⁶.

Al contempo, la UEFA precisava che queste deroghe straordinarie non significavano sospendere completamente il *fair play finanziario*: si voleva proteggere lo spirito del FFP evitando abusi, concentrando l’attenzione sul vero problema (il calo di fatturato da Covid e non una cattiva gestione).

Queste misure furono unanimemente supportate dai portatori d’interesse (ECA, leghe, sindacato calciatori) e testimoniano la capacità di adattamento del quadro normativo di FFP in presenza di circostanze eccezionali. In parallelo, la crisi pandemica ha stimolato una riflessione più ampia all’interno della UEFA circa l’adeguatezza del modello di controllo finanziario vigente. Infatti, come vedremo, fu proprio durante il 2020-2021 che emerse con forza l’idea di riformare in modo sistemico il FFP, dato che la pandemia aveva messo in luce alcuni limiti intrinseci (ad esempio, il fatto che il break-even *ex post* guardi al passato e non prevenga situazioni di crisi di liquidità nel presente).

L’ultima tappa – la più recente e significativa – dell’evoluzione normativa è rappresentata dall’adozione del nuovo Regolamento UEFA sulle Licenze per Club e sulla Sostenibilità Finanziaria nel 2022⁵⁷. Dopo oltre un decennio di Fair Play Finanziario, la UEFA ha infatti deciso di aggiornare profondamente il sistema, anche in risposta alle lezioni apprese durante la pandemia e alle persistenti critiche. Nell’aprile 2022, il Comitato Esecutivo UEFA ha approvato il nuovo regolamento, che è entrato in vigore gradualmente a partire da giugno 2022 e sostituisce la precedente terminologia di “*Fair Play Finanziario*” con il concetto di “*sostenibilità finanziaria*”.

Si tratta di un cambiamento di nome che riflette anche un cambiamento di approccio: non più solo evitare il disavanzo, ma perseguire stabilità e

⁵⁶ Ramchandani, G., Plumley, D., Davis, A., & Wilson, R. (2023). A review of competitive balance in European football leagues before and after financial fair play regulations. *Sustainability*, 15(5), p. 4284.

⁵⁷https://editorial.uefa.com/resources/0274-14dc03ef33b9-3e2caa872860-1000/20220408_club_licensing_and_financial_sustainability_regulations_2022-en.pdf.

sostenibilità a 360 gradi. Il nuovo sistema poggia su tre pilastri chiave – solvibilità, stabilità e controllo dei costi – declinati in tre regole principali: (1) la regola del *solvency* (un’evoluzione della *no overdue payables rule*), (2) la regola degli *earnings* calcistici (evoluzione della *break-even rule*), e (3) la regola del cost cap della rosa (la novità assoluta, simile a un *salary cap* indiretto)⁵⁸.

Nel dettaglio, per quanto riguarda la solvibilità, la già esistente regola sui debiti scaduti verso club, dipendenti, fisco e UEFA viene mantenuta e rafforzata: i controlli diverranno trimestrali (anziché annuali) durante la stagione, e il mancato pagamento di un debito oltre 90 giorni dalla scadenza costituirà un’aggravante per le sanzioni. Ciò mira a garantire un monitoraggio più costante della liquidità dei club e a proteggere i creditori (altri club e lavoratori in *primis*) con tempestività.

Sul fronte stabilità, la nuova *football earnings rule* rimpiazza il vecchio *break-even* ampliandone i margini ma anche le garanzie. Il calcolo degli *earnings calcistici* resta simile al precedente *break-even result*, ovvero confronta ricavi e costi pertinenti al calcio, ma la deviazione accettabile (*loss tolerance*) viene raddoppiata: da 30 milioni complessivi in tre anni a 60 milioni in tre anni, con in più la possibilità per club finanziariamente virtuosi di ottenere un’ulteriore tolleranza fino a 10 milioni per ciascun anno del periodo di monitoraggio⁵⁹.

In sostanza, i proprietari potranno coprire perdite aggregate fino a 60 (o in taluni casi 70-80) milioni su tre anni, rispetto ai 30 previsti in passato – un allentamento pensato per concedere maggiore libertà d’azione, pur mantenendo un freno al deficit cronico.

D’altro canto, però, vengono inaspriti i requisiti di correttezza finanziaria: i club dovranno dimostrare il *fair value* delle operazioni (trasferimenti, sponsorizzazioni) con maggior rigore, proprio per evitare pratiche elusive come quelle emerse nel caso Manchester City (accuse di sopravvalutazione di contratti

⁵⁸ Flanagan, C. (2023). Financial fair play and financial monitoring in Europe. In *Research Handbook on the Law of Professional Football Clubs* (pp. 135-160). Edward Elgar Publishing.

⁵⁹ Ahtiainen, S., & Jarva, H. (2022). Has UEFA’s financial fair play regulation increased football clubs’ profitability?. *European Sport Management Quarterly*, 22(4), pp. 569-587.

di sponsorizzazione da parti correlate). Inoltre, rimangono in vigore e anzi saranno ulteriormente sviluppati gli indicatori aggiuntivi introdotti nel 2018 (debito sostenibile e saldo trasferimenti), integrati nel concetto di stabilità complessiva⁶⁰.

La novità più rilevante è certamente il terzo pilastro, il controllo dei costi, attuato tramite la cosiddetta *squad cost rule* (SCR). Questa regola, del tutto nuova per l'Europa, fissa un limite proporzionale alle spese per la rosa sportiva: in termini semplici, la somma delle spese per salari dei giocatori e allenatori, ammortamenti dei cartellini e commissioni agli agenti non potrà superare il 70% dei ricavi del club (dove per ricavi si intendono quelli rilevanti ai fini FFP, inclusi gli utili da calciomercato). Si tratta di un meccanismo simile a un *salary cap* “dinamico” o *cost cap*, calibrato sulle entrate del club: in questo modo, ogni società deve mantenere i costi della squadra (ingaggi e spese trasferimenti) entro una soglia di sostenibilità relativa al proprio fatturato⁶¹.

La SCR sarà implementata gradualmente: limite al 90% nel 2023/24, poi 80% nel 2024/25, e a regime il 70% dal 2025/26 in poi. Questa misura riflette la consapevolezza che uno dei problemi maggiori emersi (anche prima ma soprattutto dopo la pandemia) è l'eccesso di spesa per salari e cartellini rispetto ai ricavi – un problema di costo del lavoro eccessivo che può mandare in sofferenza i bilanci nonostante il pareggio economico su più anni. Concentrandosi sul presente e futuro (percentuale anno per anno) più che sul passato, la SCR risponde anche alla critica, sollevata dallo stesso responsabile UEFA Andrea Traverso, secondo cui «le regole devono adattarsi al contesto... la break-even rule, per come funziona adesso, guarda indietro e [dopo il Covid] è

⁶⁰ Ahtiainen, S., & Jarva, H. (2022). Has UEFA's financial fair play regulation increased football clubs' profitability?. *European Sport Management Quarterly*, 22(4), pp. 569-587.

⁶¹ Orlarey, J. (2024). La regola del “fair-play finanziario” delle UEFA club licensing and financial sustainability regulation: riflessioni giuscontabili. *Amministrativ@ mente-Rivista di ateneo dell'Università degli Studi di Roma “Foro Italico”*, p. 45.

diventata priva di scopo; forse le regole dovrebbero concentrarsi di più sul presente e sulle sfide di costi elevati di salari e trasferimenti»⁶².

La riforma 2022, dunque, segna un passaggio dal FFP inteso in senso stretto (focalizzato sul pareggio di bilancio) a un concetto più ampio di *Financial Sustainability* (sostenibilità finanziaria), che combina requisiti di solvibilità immediata, stabilità di medio periodo e contenimento dei costi nel medio-lungo termine. Il nuovo regolamento mantiene la struttura fondamentale del precedente – compreso l'apparato sanzionatorio affidato al CFCB, che resta competente a giudicare e punire i casi di violazione delle nuove regole – ma aggiorna gli strumenti alle nuove esigenze del calcio⁶³.

Le sanzioni stesse saranno adeguate: si prevede un inasprimento delle pene per chi non paga i debiti nei termini (data la maggiore frequenza dei controlli) e un ventaglio di sanzioni specifiche per chi viola la regola degli *earnings* o la SCR (ad esempio, in caso di sfioramento del tetto costi, potrebbero scattare sanzioni sportive come limitazioni di mercato o punti di penalizzazione nelle coppe, oltre a sanzioni economiche). Su questo aspetto, la UEFA sta elaborando un nuovo regolamento procedurale e un sistema di “sanzioni proporzionali e dissuasive” da applicare al nuovo contesto.

È presto per valutare l'impatto effettivo della riforma 2022, ma essa rappresenta certamente l'evoluzione più significativa dalla nascita del FFP, configurando un cambiamento anche culturale: il termine stesso “*Financial Fair Play*” tende a essere superato in ambito UEFA, sostituito dall'idea di “sostenibilità” – un termine che enfatizza il mantenimento di un equilibrio duraturo e l'autosufficienza economica dei club. In un certo senso “finisce il *Fair Play*

⁶² <https://www.theguardian.com/football/2021/mar/25/football-financial-fair-play-rules-to-be-ripped-up-after-covid-crisis#:~:text=%E2%80%99think%20in%20general%20rules,the%20past%20is%20becoming%20purposeless.>

⁶³ Marcello, R. (2024). La sostenibilità finanziaria delle società di calcio: il documento Uefa club licensing and financial sustainability regulations. *Società & contratti, bilancio & revisione*, 6, pp. 56-67.

Finanziario e nasce una sorta di *salary cap* europeo, pur se in forma adattata al modello calcistico continentale⁶⁴.

5. Le caratteristiche del FFP dopo le riforme degli ultimi anni

Alla luce dell'evoluzione descritta, le caratteristiche attuali del sistema di Financial Fair Play – o meglio, del nuovo sistema di *Financial Sustainability* – possono essere riassunte mettendo in evidenza come le riforme ne abbiano modificato o rafforzato i principi originari.

Se all'origine il FFP era nato per imporre il pareggio di bilancio ed evitare spese superiori ai ricavi, oggi la finalità dichiarata è più ampia – garantire la sostenibilità finanziaria complessiva del club. Ciò include non solo evitare perdite croniche, ma anche mantenere livelli di indebitamento gestibili e una struttura di costi compatibile con i ricavi nel tempo. Il cambio di denominazione in *Financial Sustainability Regulations* sottolinea questa visione olistica, che ingloba concetti di solvibilità, stabilità e controllo dei costi come elementi parimenti importanti⁶⁵.

Il principio del *living within your means* rimane il cardine, ma le soglie di tolleranza sono state allentate per tenere conto della realtà economica. Il requisito di *break-even* (ora *football earnings rule*) consente ora deviazioni fino a 60 milioni in tre anni, riconoscendo la necessità di maggiori investimenti rispetto al passato (soprattutto dopo la crisi pandemica). Allo stesso tempo, però, si chiede ai club di giustificare ancor meglio l'origine dei ricavi e la genuinità delle operazioni finanziarie, per evitare doping finanziari mascherati. È possibile

⁶⁴ Marcello, R. (2024). La sostenibilità finanziaria delle società di calcio: il documento Uefa club licensing and financial sustainability regulations. *Società & contratti, bilancio & revisione*, 6, pp. 56-67.

⁶⁵ Martín-Magdalena, J., De los Ríos-Sastre, S., Redondo, R., & Alaminos, D. (2024). Effectiveness of UEFA's regulation for European football financial management: A comprehensive systematic review and meta-analysis. *Heliyon*.

dire che il FFP si è fatto più permissivo in termini di limiti numerici, ma più rigoroso nei controlli qualitativi⁶⁶.

Un'altra, però, è forse la caratteristica nuova più tangibile rispetto al “vecchio” FFP. L'aver inserito un rapporto costi/ricavi di squadra come parametro sanzionabile (se superato) equivale a importare nel sistema europeo un concetto affine al *salary cap* – pur senza imporre un massimale uguale per tutti, bensì proporzionale a ciascun club. È una svolta importante: mai prima d'ora i regolamenti UEFA avevano direttamente limitato la spesa per trasferimenti e stipendi, se non tramite il filtro indiretto del *break-even*. Ora invece c'è una soglia chiara (in prospettiva 70%) che obbliga i club a modulare i loro ingaggi e investimenti sul mercato in base alla propria capacità di generare fatturato. Questo dovrebbe prevenire quelle situazioni in cui club medio-piccoli si indebitavano pesantemente per pagare salari fuori scala, ma anche frenare la tendenza dei top club a destinare percentuali abnormi di budget ai giocatori (in alcuni casi si era arrivati oltre l'80-90% del fatturato in salari, segnale di potenziale instabilità)⁶⁷.

Ancora, il nuovo sistema prevede controlli trimestrali sui debiti scaduti e una continua attività di monitoraggio da parte della UEFA, coadiuvata anche da auditor esterni, sui parametri finanziari. Questo implica che le società dovranno mantenere una conformità costante durante l'anno, e non solo presentare i conti in regola a fine stagione. Ciò riduce lo spazio per manovre dell'ultimo minuto (come ricapitalizzazioni straordinarie o vendite di emergenza di giocatori a giugno per “sistemare” i conti) e promuove un comportamento prudente lungo tutto l'esercizio⁶⁸. La UEFA sta implementando un nuovo quadro sanzionatorio per adeguarlo alle regole riviste. In linea generale, l'impianto rimane quello

⁶⁶ Martín-Magdalena, J., De los Ríos-Sastre, S., Redondo, R., & Alaminos, D. (2024). Effectiveness of UEFA's regulation for European football financial management: A comprehensive systematic review and meta-analysis. *Heliyon*.

⁶⁷ Orlarey, J. (2024). La regola del “fair-play finanziario” delle UEFA club licensing and financial sustainability regulation: riflessioni giuscontabili. *Amministrativ@ mente-Rivista di ateneo dell'Università degli Studi di Roma “Foro Italico”*, p. 47.

⁶⁸ Ibidem.

collaudato: l'Organo di Controllo Finanziario dei Club continua a istruire i casi e può proporre o imporre sanzioni che vanno dalla semplice ammonizione fino all'esclusione dalle coppe. Nel contesto attuale, tuttavia, si prevede anche l'uso di sanzioni condizionate e accordi transattivi come strumenti principali. Ad esempio, per violazioni minori o *prima facie* giustificabili, il CFCB potrà concordare con il club dei *settlement* (come in passato) con misure correttive. In caso di sfioramento del costo del 70%, è possibile che le sanzioni siano in parte sportive (limitazioni al numero di giocatori iscritti, blocchi al mercato) e in parte finanziarie (multe commisurate all'eccesso di spesa). Rimane ovviamente la sanzione più grave – l'esclusione per una o più stagioni – riservata ai casi di inadempienza grave o reiterata, a tutela estrema della credibilità della regola.

Un altro aspetto da menzionare è che il FFP aggiornato si integra con sistemi di controllo finanziario a livello nazionale. Molte leghe, infatti, hanno introdotto proprie regole di sostenibilità ispirate o complementari a quelle UEFA. La Premier League inglese, ad esempio, adotta il *Profitability and Sustainability Rules* (PSR) con limiti alle perdite su tre anni, e la Serie A italiana ha un indice di liquidità e un tetto all'indebitamento. Il nuovo FFP non sostituisce né uniforma queste normative, ma la convergenza di principi fa sì che i club siano spinti a una condotta finanziaria omogenea su tutti i fronti. In prospettiva, l'armonizzazione potrebbe aumentare, rafforzando l'intero ecosistema⁶⁹.

Malgrado i molti cambiamenti, il sistema attuale conserva la stessa filosofia di fondo inaugurata nel 2011. Il fine ultimo è garantire la viabilità a lungo termine del calcio europeo, proteggendo al tempo stesso l'equilibrio competitivo e l'integrità delle competizioni. Il FFP, evolutosi e rinominato, rimane uno strumento di *governance* finanziaria senza equivalenti negli altri sport di squadra a livello internazionale, e per questo continua a essere un modello osservato anche da federazioni di altri continenti. L'idea che la lealtà sportiva comprenda

⁶⁹ Martín-Magdalena, J., De los Ríos-Sastre, S., Redondo, R., & Alaminos, D. (2024). Effectiveness of UEFA's regulation for European football financial management: A comprehensive systematic review and meta-analysis. *Heliyon*.

anche la lealtà economica – cioè competere con mezzi finanziari non artificiosamente eccedenti le proprie possibilità – è ormai radicata nel quadro normativo UEFA e supportata dalle istituzioni europee⁷⁰.

In conclusione, il Financial Fair Play nel sistema UEFA ha conosciuto una notevole evoluzione dalla sua nascita ad oggi, passando da una fase pionieristica e severa (in cui si imponeva bruscamente un cambio di rotta ai club indebitati) a una fase più matura e flessibile, in cui l'accento è posto sulla sostenibilità e su regole calibrate in modo più sofisticato. Questo percorso evolutivo è stato scandito da riforme normative che hanno tenuto conto sia delle criticità pratiche emerse (tentativi di elusione, squilibri non risolti) sia dei mutati scenari (l'ingresso di nuovi investitori, la crisi pandemica). Le caratteristiche attuali del FFP riflettono quindi un compromesso avanzato: da un lato, permane la necessità di disciplina finanziaria – vera eredità dell'era Platini – per evitare il ritorno al caos pre-2010; dall'altro, si riconosce la necessità di equilibrare il rigore con la possibilità di crescita, consentendo investimenti responsabili e introducendo strumenti di controllo più aderenti alla realtà (come il tetto ai costi).

Permangono interrogativi sull'efficacia nel promuovere un reale equilibrio competitivo (alcuni⁷¹ sostengono che i divari tra top club e altri siano aumentati nonostante il FFP) e sulle possibili zone d'ombra che ancora residuano (ad esempio, la capacità di verificare a fondo il *fair value* delle sponsorizzazioni, o il rischio di creatività contabile). Ciò nondimeno, il FFP riformato rimane al centro del modello europeo, rappresentando un tentativo unico di regolamentazione finanziaria in ambito sportivo che non ha paralleli diretti negli Stati Uniti – dove vigono sistemi diversi come *salary cap* e *luxury tax* – e che anzi costituisce oggetto di studio comparato.

⁷⁰ Martín-Magdalena, J., De los Ríos-Sastre, S., Redondo, R., & Alaminos, D. (2024). Effectiveness of UEFA's regulation for European football financial management: A comprehensive systematic review and meta-analysis. *Heliyon*.

⁷¹ Freda, M. (2021, 5 aprile). *Il Fair Play Finanziario ha fatto acqua da tutte le parti*. Rivista Contrasti. Recuperato da <https://www.rivistacontrasti.it/fair-play-finanziario-abolito-uefa-paris-saint-germain-manchester-city-sponsorizzazioni/>.

CAPITOLO II

LA “VISIONE” STATUNITENSE DEL FFP

Sommario: 1. La diversa concezione di “*Fair*” nel mondo sportivo statunitense; 2. Il diverso meccanismo del sistema sport americano: le relazioni bilanciate tra le parti; 3. FFP, antitrust e *competition law*; 4. Il sistema delle leghe chiuse e l’esigenza di competitività; 5. La versione statunitense del FFP: il *Salary Cap*

1. La diversa concezione di “*Fair*” nel mondo sportivo statunitense

Nel contesto nordamericano, il concetto di “*fairness*” nello sport assume una connotazione differente rispetto all’accezione europea di *fair play* finanziario. Mentre in Europa il Fair Play Finanziario (FPF) promosso dalla UEFA è essenzialmente uno strumento di regolazione economica pensato per garantire la stabilità finanziaria dei club calcistici (imponendo ad esempio il pareggio di bilancio e limitando le iniezioni di capitali esterni), negli Stati Uniti l’idea di “*fair*” si riferisce soprattutto all’equilibrio competitivo tra le squadre sul campo. In altre parole, lo sport professionistico statunitense punta a livellare le possibilità di successo sportivo di tutte le franchigie, così che ogni squadra abbia – almeno in teoria – eguali chance di competere per il titolo. Questa parità viene perseguita attraverso meccanismi interni come i *draft* dei giocatori, la condivisione dei ricavi e in particolare i tetti salariali (*salary cap*), piuttosto che mediante vincoli sui bilanci societari come avviene in Europa⁷².

La diversa concezione di “*fair*” affonda le sue radici anche nelle finalità ultime attribuite allo sport nelle due culture. Negli USA lo sport professionistico è gestito come un’impresa commerciale, con un fine essenzialmente economico-finanziario, mentre in Europa tradizionalmente l’obiettivo principale delle

⁷² Maxcy, J. (2014). The American view on financial fair play. In *ESEA Conference Volume*. Budzinski, O. and Feddersen, A.(Eds.) Oxford, UK: Peter Lang International Academic Publishers.

società sportive è il successo agonistico sul campo. Ciò non significa che in Europa siano ignorate le esigenze economiche o che negli Stati Uniti non importino i risultati sportivi; indica piuttosto una priorità diversa: oltreoceano la sostenibilità economica e il profitto vanno di pari passo con la competitività, mentre nel modello europeo il trionfo sportivo può prevalere anche a costo di perdite finanziarie.

Non è un caso che molti club calcistici europei abbiano operato in perdita per inseguire risultati sportivi, sovvenzionati da proprietari disposti a ripianare i debiti pur di conquistare trofei. Negli USA, al contrario, perdere denaro non è tollerato: i proprietari si attendono utili o quantomeno il pareggio di bilancio, e le leghe adottano regole per assicurare che ogni franchigia rimanga finanziariamente sana nel lungo periodo⁷³.

In questa prospettiva, il termine “*fair*” applicato allo sport nordamericano richiama principalmente la equità competitiva (*competitive balance*) più che la correttezza finanziaria. Un campionato è “*fair*” se nessuna squadra può accumulare vantaggi sistemici tali da spezzare l’incertezza del risultato, elemento ritenuto essenziale per l’attrattiva dello spettacolo sportivo. Studi economici citati dalla dottrina nordamericana⁷⁴ mostrano infatti che i tifosi preferiscono leghe equilibrate, in cui ogni partita sia il più incerta possibile. Di conseguenza, *fairness* negli USA significa garantire ai tifosi un prodotto sportivo competitivo e incerto, attraverso interventi regolamentari che limitino gli squilibri tra squadre ricche e squadre povere.

In Europa, invece, il *Fair Play* Finanziario ha inteso il termine “*fair*” in senso maggiormente redistributivo e prudenziale, volendo evitare che club sostenuti da mecenati facoltosi falsino la concorrenza spendendo oltre le proprie risorse e al contempo prevenire crisi finanziarie e fallimenti che ledono il sistema calcio.

⁷³ Maxcy, J. (2014). The American view on financial fair play. In *ESEA Conference Volume*. Budzinski, O. and Feddersen, A.(Eds.) Oxford, UK: Peter Lang International Academic Publishers.

⁷⁴ Knowles, P., Sherony, K., & Brown, G. (1992). The impact of uncertainty on attendance in Major League Baseball. *Journal of Sports Economics*, 3(3), pp. 189–205.

Il *focus* europeo è quindi sulla lealtà gestionale (spendere solo quanto si genera) e sulla tutela dei creditori, mentre il focus statunitense è sulla lealtà competitiva (evitare che il campionato sia dominato da poche super-squadre).

Va anche notato che negli Stati Uniti manca la retorica del gioco finanziariamente corretto tipica del discorso UEFA. Espressioni come “*Financial Fair Play*” non erano nemmeno in uso nel linguaggio sportivo americano fino a quando le vicende europee non li hanno fatti conoscere; oltreoceano si parla piuttosto di “*competitive fairness*” o *parity*. In effetti, un proprietario della NFL o della NBA non avrebbe alcuna restrizione a investire fondi propri nella franchigia (salvo i limiti del *salary cap*), perché ciò non è visto come sleale in sé: non esiste un divieto analogo a quello UEFA di ripianare perdite con immissioni di capitale.

Anzi, negli USA un proprietario è incoraggiato a investire per migliorare la squadra, ma entro regole comuni che impediscono spese salariali eccessive rispetto agli altri team. Di contro, nel calcio europeo contemporaneo un proprietario può trovarsi impossibilitato a colmare i debiti della società pena violazione del FPF, dovendo mantenere il famoso *break-even* (pareggio di bilancio) su base triennale.

Questo diverso approccio normativo riflette una diversa idea di cosa sia “*fair*”: in Europa è *fair* che una squadra non spenda oltre quanto ricava (per non alterare la competizione con risorse “esterne” e per evitare il dissesto finanziario); in America è *fair* che ogni squadra abbia lo stesso potere di spesa sull’ingaggio degli atleti, a prescindere dai ricavi generati, così che piccole e grandi piazze abbiano uguale capacità di attrarre talento.

Infine, la letteratura⁷⁵ evidenzia che lo sport professionistico negli Stati Uniti è considerato un business puro, privo di quel ruolo sociale di interesse generale che invece l’ordinamento europeo tende a riconoscerli. La Corte di Giustizia

⁷⁵ Van Bottenburg, M. (2011). *Why are the European and American Sports Worlds so Different? Path-dependence in European and American Sports History*. In A. Tomlinson, C. Young, & R. Holt (Eds.), *Transformation of Modern Europe: States, Media and Markets 1950–2010* (pp. 205–225). Routledge.

UE⁷⁶ e la Commissione europea⁷⁷, sin dal cosiddetto “*specificity of sport*”, ammettono che lo sport svolge funzioni sociali e culturali speciali, il che ha portato ad alcune esenzioni o tolleranze in ambito *antitrust* comunitario per regole sportive volte a garantire l’integrità delle competizioni o la formazione dei giovani.

Negli Stati Uniti, al contrario, le leghe sportive professionistiche sono considerate entità commerciali private, senza “missioni” pubbliche: devono generare profitto e spettacolo per i propri stakeholders (proprietari, sponsor, tifosi paganti), e dunque è logico che siano soggette alle leggi antitrust come qualsiasi cartello di imprese (salvo specifiche deroghe, di cui diremo oltre). Questa differenza di fondo condiziona anche l’idea di “*fairness*”: nel modello statunitense la *fairness* è principalmente una questione di buon funzionamento del mercato sportivo e di tutela del consumatore/tifoso – assicurandogli competizioni equilibrate –, più che di equità finanziaria intrinseca fra club.

2. Il diverso meccanismo del sistema sportivo americano: le relazioni bilanciate tra le parti

Le divergenze concettuali sopra descritte si riflettono in meccanismi organizzativi profondamente diversi nei due modelli sportivi. Il sistema americano si basa su leghe professionistiche chiuse e auto-organizzate, all’interno delle quali i rapporti tra le varie parti in gioco (league, franchigie, atleti, proprietari) sono attentamente bilanciati tramite regole collettive e contratti. Le leghe nordamericane non sono inquadrare in federazioni sportive nazionali – a differenza, ad esempio, dei campionati calcistici europei che sono organizzati da federazioni e leghe affiliate al sistema FIFA/UEFA – bensì sono associazioni private autonome costituite dalle squadre partecipanti. Ogni lega

⁷⁶ Corte di Giustizia dell’Unione europea, sentenza del 18 luglio 2006, *David Meca-Medina e Igor Majcen contro Commissione delle Comunità europee*, causa C-519/04 P, ECLI:EU:C:2006:492.

⁷⁷ Commissione Europea (2007, 11 luglio). *Libro bianco sullo sport*, COM(2007) 391 definitivo.

(NFL, NBA, MLB, NHL ecc.) è essenzialmente un accordo tra proprietari di franchigie che si uniscono per organizzare un campionato comune, condividendo regole e ricavi. Tale autonomia conferisce alle leghe statunitensi un forte potere decisionale interno, non dovendo rispondere ad autorità sportive esterne per gli aspetti economico-gestionali. In altri termini, la *governance* dello sport pro USA è basata sul *self-government*: le leghe fanno da legislatore, giudice e parte attiva nella regolazione della competizione, in base a quanto stabilito dagli accordi costitutivi (i *League Charters* o *Constitution & Bylaws*) sottoscritti da tutte le franchigie aderenti.

Le squadre professionistiche americane (spesso denominate *franchises*) non sono entità indipendenti che competono tra loro senza coordinamento, ma partecipano a una sorta di *joint venture* collettiva rappresentata dalla lega stessa. Ciascuna franchigia cede una parte della propria sovranità alla lega – ad esempio accettando limiti nella scelta dei giocatori, nei trasferimenti, nei salari da offrire, e condividendo determinate entrate – con l’obiettivo comune di massimizzare il valore del campionato nel suo complesso.

Come evidenziato in dottrina⁷⁸, le *Big Four* (NFL, MLB, NBA, NHL) operano come associazioni no-profit di club: formalmente non distribuiscono utili a livello di lega, ma lasciano che ciascun club realizzi profitti individualmente, all’interno però di un quadro cooperativo in cui certi meccanismi (come il *revenue sharing*) compensano gli squilibri di mercato tra mercati grandi e piccoli. Questo assetto fa sì che i rapporti tra le parti – i proprietari delle franchigie tra di loro, e il collettivo dei proprietari verso gli atleti – siano regolati contrattualmente in modo da mantenere un equilibrio. Ogni decisione importante (dal tetto salariale alla distribuzione dei diritti TV) viene discussa e concordata collettivamente, spesso tramite contratti collettivi con i sindacati dei giocatori o attraverso votazioni tra i proprietari secondo le regole interne della lega. Il risultato è un sistema bilanciato di *checks and balances* tra interessi

⁷⁸ Rockerbie, D. (2024). *Revenue Sharing in Professional Sports Leagues*. *Encyclopedia*, 4(3), pp. 76–87.

potenzialmente contrapposti: da un lato le leghe e i proprietari vogliono contenere i costi e avere competizioni incerte, dall'altro i giocatori vogliono massimizzare i salari e la libertà contrattuale. Questi interessi trovano un punto d'incontro nei *Collective Bargaining Agreements* (CBA), contratti collettivi negoziati tra ciascuna lega e l'associazione dei giocatori (*Players' Association*). I CBA disciplinano tutti gli aspetti più importanti: tetti salariali, durata dei contratti, modalità dei trasferimenti, regime del *free agency* (svincolo a fine contratto), ripartizione dei ricavi della lega tra proprietari e atleti, misure antidoping, condizioni di lavoro, etc.

Ad esempio, il contratto collettivo NFL stabilisce che una quota fissa del fatturato della lega (circa il 48% dei ricavi operativi) viene destinata ai salari dei giocatori, distribuendo così equamente il valore economico generato. In cambio, i giocatori accettano limiti come il *salary cap* e altre restrizioni al libero mercato, assicurando ai proprietari costi sotto controllo e competitività bilanciata. Questa negoziazione continua garantisce che nessuna parte abbia un potere illimitato: i proprietari devono confrontarsi con un sindacato giocatori forte (specialmente in MLB e NBA dove storicamente i sindacati hanno ottenuto notevoli conquiste), mentre i giocatori, pur uniti, devono fare i conti con la realtà economica della lega e con la possibilità per i proprietari di arrivare a serrate (*lockout*) in caso di mancato accordo. Le periodiche vertenze di lavoro nello sport USA (scioperi o *lockout*, come quelli NBA nel 1998 e 2011) testimoniano proprio questo equilibrio di forze in azione⁷⁹.

Un pilastro del sistema è l'idea che le squadre non siano concorrenti in senso "classico" sul piano economico, bensì co-produttori di un evento comune – la stagione sportiva – che ha successo solo se tutte le squadre sopravvivono e risultano sufficientemente competitive l'una con l'altra. La giurisprudenza antitrust americana⁸⁰ ha riconosciuto questa peculiarità, sostenendo che lo sport

⁷⁹ Serby, T. (2016). The state of EU sports law: lessons from UEFA's 'Financial Fair Play' regulations. *The international sports law journal*, 16, pp. 37-51.

⁸⁰ Supreme Court of the United States, *National Collegiate Athletic Association v. Board of Regents of the University of Oklahoma*, 468 U.S. 85 (1984).

è costruito sulla competizione, ma la competizione economica tra club deve essere limitata quando influisce sulle gare sportive.

In pratica, le franchigie di una lega cooperano fuori dal campo e competono sul campo. Cooperano, ad esempio, fissando un calendario equilibrato (spesso con criteri che favoriscono i team più deboli con calendari più agevoli), ripartendo con criteri egualitari gran parte delle entrate collettive (soprattutto i proventi televisivi nazionali, che in NFL e NBA sono suddivisi in parti uguali per tutte le squadre) e concordando regole che evitino il predominio assoluto di una franchigia sulle altre (come limiti ai roster e al monte salari). Queste misure mantengono “bilanciate le relazioni tra le parti” in due sensi: bilanciamento orizzontale tra club (nessun club deve risultare sistematicamente troppo più forte o ricco degli altri) e bilanciamento verticale tra datori di lavoro (club) e lavoratori (giocatori), attraverso il dialogo sociale del *collective bargaining*.

Merita attenzione anche la figura del Commissioner, il dirigente apicale della lega (nominato dai proprietari) con poteri di gestione e disciplina. Il *Commissioner* incarna l'interesse collettivo della lega e funge da arbitro tra le parti: negozia i lucrosi contratti TV a nome di tutti i club, interviene in difesa dell'integrità sportiva (ad esempio sanzionando comportamenti scorretti di tesserati o proprietari) e, all'occorrenza, può imporre decisioni impopolari al singolo proprietario in nome del bene comune della lega. Un celebre caso fu l'estromissione forzata di Donald Sterling, proprietario dei Los Angeles Clippers (NBA), obbligato a vendere la franchigia nel 2014 dopo reiterate condotte considerate lesive per la lega (sfociate in uno scandalo di dichiarazioni a sfondo razzista)⁸¹.

In quell'episodio il *Commissioner* NBA agì con l'approvazione del Consiglio dei proprietari, a riprova del fatto che la lega può prevalere sull'interesse particolare del singolo club quando è in gioco la reputazione e la stabilità del campionato. Questo equilibrio tra autorità centrale (*Commissioner* e organi di

⁸¹ Cramer, L. M. (2019). Postracism mythology: NBA commissioner Adam Silver's "heroic" banishment of racism from the NBA. *Communication & Sport*, 7(3), pp. 271-291.

lega) e autonomie individuali (franchigie) è peculiare del modello USA e mira a evitare che comportamenti opportunistici di una parte (ad es. spese scriteriate o boicottaggi) danneggino l'intero sistema.

In Europa, dove i club agiscono più autonomamente e non esiste una figura simile al *Commissioner* con analoghi poteri, si sono avuti esempi di interessi individuali che hanno messo a rischio le competizioni (basti pensare al progetto di Superlega europea del 2021, tentato da 12 top club contro il volere di UEFA e leghe nazionali). Negli Stati Uniti un'ipotesi del genere – una scissione di squadre per fare un torneo a parte – è rara poiché i contratti di lega vincolano saldamente le franchigie (chi infrange le regole rischia pesanti sanzioni e persino la revoca della squadra). Inoltre, l'ordinamento sportivo USA, supportato dal diritto *antitrust*, scoraggia accordi esterni che violino la fiducia mutualistica tra i membri della lega.

Ad esempio, nella causa *American Needle v. NFL* (2010)⁸² la Corte Suprema ha ribadito che le squadre NFL, pur unite nella lega, rimangono entità economiche separate e non possono agire come un'unica impresa quando ciò elimini del tutto la concorrenza tra di esse in certi mercati. Ciò significa che le squadre possono collaborare su aspetti necessari alla produzione collettiva del “prodotto sport” (quali calendario, regole del gioco, proprietà comune dei marchi della lega, contrattazione con media e sponsor centralizzata grazie a esenzioni ad hoc), ma devono mantenere un margine di indipendenza competitivo ad esempio nella gestione del merchandising o nell'acquisizione dei talenti, salvo che limitazioni in questi ambiti siano ragionevoli e giustificate per la natura dello sport. Questa continua tensione tra cooperazione e competizione definisce il sistema USA: un gioco di squadra tra concorrenti, regolato in ogni dettaglio per bilanciare gli interessi di tutti gli attori coinvolti.

In sintesi, il meccanismo sportivo americano si basa su relazioni bilanciate attraverso strumenti contrattuali e regolamentari interni: le leghe chiuse fungono

⁸² Supreme Court of the United States. (2010). *American Needle, Inc. v. National Football League*, 560 U.S. 183 (2010).

da cornice comune, le franchigie cooperano e si autolimitano per il bene collettivo, e i giocatori partecipano al processo decisionale tramite i loro sindacati, accettando alcuni vincoli (come tetti salariali) in cambio di benefici (parte dei ricavi e stabilità occupazionale). Questo modello ha permesso alle leghe USA di raggiungere un duplice scopo: prosperità economica (tutte le franchigie tendono ad essere finanziariamente sane, evitando fallimenti clamorosi) ed equilibrio sportivo (nessuna squadra domina incontrastata troppo a lungo, alimentando l'interesse dei tifosi in ogni città)⁸³.

3. FFP, antitrust e *competition law*

La disciplina del *Fair Play* Finanziario europeo e le norme antitrust (o *competition law* in termini comunitari) offrono un interessante terreno di comparazione tra i due continenti. In Europa, l'introduzione del FPF ha immediatamente sollevato dubbi di compatibilità con il diritto della concorrenza UE: in sostanza, il FPF è un accordo collettivo tra club calcistici (sotto l'egida della UEFA) che limita la libertà di spesa degli stessi, potenzialmente riducendo la concorrenza sul mercato dell'ingaggio dei calciatori. Ci si è chiesti se tale accordo potesse configurare un'intesa restrittiva vietata dall'art. 101 TFUE o un abuso di posizione dominante da parte della UEFA (in quanto *regolatore* quasi monopolistico del calcio europeo).

Sul versante statunitense, analoghi interrogativi si porrebbero in relazione a qualsiasi accordo tra franchise mirato a limitare i costi (es. un tetto alle spese di ingaggio non negoziato con i giocatori): il diritto antitrust americano (Sezione 1 Sherman Act) considera per se illecito ogni accordo orizzontale tra concorrenti volto a fissare prezzi o condizioni sul mercato del lavoro, a meno che intervengano esenzioni o giustificazioni riconosciute dalla legge.

⁸³ Maxcy, J. (2014). The American view on financial fair play. In *ESEA Conference Volume*. Budzinski, O. and Feddersen, A.(Eds.) Oxford, UK: Peter Lang International Academic Publishers.

Il FPF, introdotto dalla UEFA a partire dalla stagione 2013/14, impone ai club di non spendere più di quanto ricavano (c.d. *break-even rule*) su base pluriennale, con l'obiettivo dichiarato di ridurre l'indebitamento e favorire una competizione più equilibrata sul piano economico. Sebbene presentato come misura di buon senso e di "giustizia" finanziaria, esso ha inevitabilmente un impatto anticoncorrenziale: impedisce al patron di turno di investire liberamente capitale proprio per potenziare la squadra, e dunque riduce artificialmente la domanda di giocatori sul mercato, calmierandone stipendi e prezzi di trasferimento.

Diversi autori⁸⁴ hanno sostenuto che queste restrizioni possano violare le norme europee sulla concorrenza e la libertà di circolazione: in particolare, è stato argomentato che il FPF configuri un'intesa tra imprese (i club) finalizzata a limitare i costi (*wage-fixing* e *output limitation*) e quindi anti-competitiva "per oggetto" ai sensi dell'art. 101 TFUE, difficilmente giustificabile. Inoltre, si è profilata una violazione della libera circolazione dei capitali e dei servizi, nella misura in cui impedisce a investitori esteri facoltosi di apportare liberamente risorse a un club europeo, frenando gli scambi di calciatori tra paesi membri (poiché i club non possono spendere oltre un certo limite).

Va detto che, ad oggi, nessuna corte europea ha espressamente dichiarato illecito il FPF. Un ricorso presentato nel 2013 da alcuni agenti e tifosi (caso *Striani*⁸⁵), che contestava il FPF dinanzi alla Commissione UE, non ha portato all'apertura formale di un procedimento sanzionatorio: pare che la UEFA abbia persuaso le autorità europee della legittimità e proporzionalità del sistema, presentandolo come misura volta a garantire la sostenibilità a lungo termine del calcio, quindi con finalità meritevoli di tutela. In dottrina, però, il dibattito è acceso. Si è sostenuto⁸⁶, ad esempio, concludeva che il FPF solleva seri problemi antitrust

⁸⁴ Dunbar, N., & Middleton, T. (2022). *UEFA's Financial Fair Play Regulations: a good example of best-practice governance by a sporting body?* International Sports Law Journal, 22, pp. 272–287.

⁸⁵ Commissione Europea. (2014, 20 maggio). *Decisione sul reclamo di Daniel Striani contro le regole UEFA sul Fair Play Finanziario*. Lettera a Striani e UEFA.

⁸⁶ Lindholm, J. (2010). *The Problem with Salary Caps Under European Union Law: The Case Against Financial Fair Play*. Texas Review of Entertainment & Sports Law, 12(2), pp. 189–223.

così come di libera circolazione, la cui giustificazione è altamente dubbia. Altri autori⁸⁷ evidenziano come il FPF abbia effetti anti-competitivi manifesti: limita la spesa in salari (similmente a un salary cap), riduce il numero di trasferimenti e dunque “congela” in parte le gerarchie esistenti – vantaggioso per i club tradizionalmente ricchi, penalizzante per outsider che vorrebbero investire per colmare il gap. È indicativo che dopo alcuni anni di applicazione, si sia riscontrato un aumento del divario tra top club e resto delle squadre: secondo analisi economiche, dal 2013 in poi l’élite europea (Real, Barcelona, Bayern, PSG, Juventus) ha accentuato il proprio dominio nelle competizioni nazionali ed internazionali, in parte anche perché il FPF impediva a nuovi mecenati di replicare scalate sportive tipo Chelsea o Manchester City dei primi anni 2000. Paradossalmente, dunque, una misura concepita per *fairness* competitiva potrebbe aver consolidato lo *status quo*, sollevando il sospetto che possa costituire un accordo restrittivo non giustificato.

Tuttavia, la UEFA e i sostenitori del FPF invocano la dottrina della “specificità dello sport” e l’analisi *rule of reason* di diritto UE per difendere la legalità del sistema. Sostengono che il FPF persegua obiettivi legittimi – stabilità finanziaria, sostenibilità e integrità delle competizioni – che possono giustificare restrizioni accessorie alla concorrenza, purché proporzionate. In termini antitrust europei, il ragionamento è che il FPF non mira a sopprimere la concorrenza ma a preservare un equilibrio competitivo e finanziario senza il quale il mercato stesso del calcio collapserebbe (il cosiddetto “metodo Wouters”, dal caso *Wouters* della Corte di Giustizia⁸⁸, che ammette restrizioni inerenti all’organizzazione di professioni/settori complessi). Già in *Meca-Medina* (2006)⁸⁹, la Corte UE affermò che regole sportive con effetti anticoncorrenziali possono essere lecite

⁸⁷ Birkhäuser, S., Kaserer, C., & Urban, D. (2015), *Did UEFA’s Financial Fair Play Harm Competition in European Football Leagues?* CEFS Working Paper.

⁸⁸ Corte di Giustizia dell’Unione Europea. (2002, 19 febbraio). *J.C.J. Wouters, J.W. Savelbergh e Price Waterhouse Belastingadviseurs BV contro Algemene Raad van de Nederlandse Orde van Advocaten*, causa C-309/99.

⁸⁹ Corte di Giustizia dell’Unione Europea. (2006, 18 luglio). *David Meca-Medina e Igor Majcen contro Commissione delle Comunità Europee* (Causa C-519/04 P, ECLI:EU:C:2006:492).

se mirano a garantire una competizione leale o equilibrata e sono necessarie a tale scopo. Seguendo questo principio, si potrebbe argomentare che il FPF è una risposta necessitata ai gravi squilibri finanziari accumulatisi nel calcio europeo (nel 2009 circa il 50% dei club UEFA spendeva regolarmente più di quanto incassava, accumulando perdite ingenti) e che, quindi, i benefici superano i pregiudizi concorrenziali. La Commissione Europea⁹⁰, nella prassi, ha manifestato una certa apertura verso misure di regolazione finanziaria nello sport, purché non discriminatorie né più restrittive del necessario. Ad esempio, ha tollerato sistemi di licenze nazionali per i club (criteri finanziari per l'ammissione ai campionati) e lo stesso FPF, ritenendoli funzionali alla integrità competitiva e alla stabilità del settore.

In definitiva, dal punto di vista *competition law* UE, il *Fair Play* Finanziario occupa un'area grigia: è un accordo tra imprese potenzialmente restrittivo, ma finora considerato ammissibile in virtù delle sue finalità pro-competitive (equilibrio e solidità) e della mancanza di alternative meno invasive per raggiungere gli stessi scopi. La situazione rimane però fluida: l'evoluzione del FPF – che proprio nel 2022 è stato riformato dalla UEFA in un nuovo *Financial Sustainability Regulation*, con introduzione di un tetto al rapporto stipendi/ricavi e maggior flessibilità – mostra che le critiche antitrust hanno fatto breccia e si è tentato di rendere le regole più eque e meno penalizzanti per la concorrenza (ad esempio allentando il rigido pareggio di bilancio e consentendo deficit controllati entro certi limiti). Sarà interessante vedere se il nuovo sistema solleverà minori obiezioni sotto il profilo antitrust, essendo più vicino ai modelli USA di cost control (percentuale massima di spese sui ricavi, simile a una *luxury tax*).

Negli Stati Uniti, il rapporto tra regole sportive e antitrust è storicamente complesso ma può essere riassunto così: le leghe sportive professionistiche sono

⁹⁰ Commissione Europea. (2011, 18 gennaio). *Comunicazione alla Commissione al Parlamento europeo, al Consiglio, al Comitato economico e sociale e al Comitato delle Regioni – Sviluppare la dimensione europea dello sport*, COM(2011) 12 definitivo.

soggette alla legge antitrust, ma con importanti deroghe ed eccezioni di origine sia giurisprudenziale che legislativa. In generale, qualsiasi accordo fra squadre che limiti la concorrenza (es. fissazione collettiva di prezzi dei biglietti, ripartizione di mercati, limitazione del numero di squadre) ricade nel divieto della Sezione 1 dello Sherman Act, salvo dimostrare che l'accordo ha effetti pro-competitivi prevalenti e sia analizzato con il *Rule of Reason* anziché come illecito automatico.

La Corte Suprema USA, a partire dal caso fondamentale *NCAA v. Board of Regents* (1984)⁹¹, ha riconosciuto che “un certo grado di cooperazione tra i concorrenti è necessario affinché il prodotto sportivo sia disponibile” e quindi molte regole delle leghe vanno valutate con un approccio di ragionevolezza, non considerate automaticamente illegali. In *Board of Regents*, ad esempio, sebbene venne bocciato l'accordo NCAA che limitava le partite in TV (giudicato anticompetitivo), la Corte sottolineò come le restrizioni relative all'equilibrio competitivo (ad es. la distribuzione delle risorse per evitare che alcune scuole dominino) potessero essere legittime e anzi “importanti e legittime” per lo sport.. Uno dei casi cardine in tema di antitrust sportivo americano è *American Needle, Inc. v. NFL* (US Supreme Court 2010)⁹², che ha chiarito la natura giuridica delle decisioni prese collettivamente dalle squadre di una lega. La NFL e le sue 32 squadre avevano stipulato un accordo esclusivo con Reebok per la vendita di merchandising (cappellini e maglie con i loghi delle squadre), estromettendo altri licenziatari come American Needle. La difesa della NFL sosteneva che la lega e le squadre, per quella attività, dovevano considerarsi come un'unica entità (single entity) e dunque incapaci di “complotto” ai sensi dell'antitrust (il Sherman Act §1 richiede un accordo tra parti separate).

La Corte Suprema respinse questa tesi, affermando che “le squadre NFL non possiedono né un centro decisionale unitario né un interesse economico

⁹¹ Supreme Court of the United States. (1984). *National Collegiate Athletic Association v. Board of Regents of the University of Oklahoma*, 468 U.S. 85 (1984).

⁹² *American Needle, Inc. v. NFL* (560 U.S. 183 - 2010). Stevens, J. (2010). *American Needle, Inc. v. National Football League*, 560 U.S. 183 (2010).

unificato”, almeno per quanto riguarda lo sfruttamento delle proprie proprietà intellettuali commerciali, e che pertanto la loro condotta costituisce azione concertata soggetta all’antitrust.

Pur riconoscendo che le squadre devono cooperare per produrre il campionato (nessuna squadra può giocare da sola, come notò ironicamente la Corte d’Appello⁹³: “una partita di football richiede due squadre, pensare che una squadra possa giocare da sola è un indovinello Zen”), la Corte Suprema stabilì che tale cooperazione necessaria non trasforma i club in un’unica impresa per *tutte* le attività. Quando le squadre sfruttano separatamente risorse economiche (come i loro marchi, i contratti con sponsor, l’ingaggio di atleti), restano concorrenti potenziali e qualsiasi accordo in quei campi dev’essere valutato sotto il profilo antitrust.

Dunque, l’accordo esclusivo NFL-Reebok fu giudicato una restrizione orizzontale da scrutinare col *Rule of Reason* (rinviando il caso ai giudici inferiori per l’analisi). *American Needle* è rilevante perché conferma che le leghe non godono di immunità antitrust generale: solo in casi limitati (es. l’organizzazione di partite e campionati) si può parlare di condotta intrapresa da una “single entity”, mentre altrove rimane la pluralità di attori concertanti. In chiave comparativa, ciò significa che un accordo in stile “*fair play finanziario*” tra proprietari di squadre USA, se volto a limitare i salari o le spese, costituirebbe un’intesa orizzontale soggetta al Sherman Act. E infatti, storicamente, quando i proprietari hanno tentato di limitare i salari senza accordo sindacale, sono incorsi in problemi legali: basti ricordare i casi di *collusion* nella MLB negli anni ’80, quando i club di baseball furono condannati a risarcire i giocatori per aver segretamente concordato di non superare certe offerte ai free agent, violando così implicitamente le leggi antitrust e il CBA vigente. La grande valvola di sfogo che rende leciti in America meccanismi simili al FPF è rappresentata dalla *labor*

⁹³ Supreme Court of the United States. (2010). *American Needle, Inc. v. National Football League*, 560 U.S. 183 (2010) (citazione della Corte d’Appello, 7th Cir. 538 F.3d 736, 741 [2008]).

exemption antitrust. In base a una consolidata corrente giurisprudenziale⁹⁴, quando una restrizione della concorrenza (es. un tetto agli stipendi, una regola che limita la mobilità degli atleti) è frutto di un accordo collettivo tra datori di lavoro e sindacato, essa gode di un'esenzione dal diritto antitrust (*non-statutory labor exemption*).

Ciò deriva dal principio che la contrattazione collettiva, protetta dal diritto del lavoro, prevale sull'antitrust: gli attori economici contrapposti (club vs giocatori) possono lecitamente accordarsi su materie come salari, ingaggi, trasferimenti, anche se l'accordo risultante limita la concorrenza che vi sarebbe in assenza di contrattazione. Pertanto, i *salary cap* delle leghe americane sono immuni da contestazioni antitrust perché inseriti nei rispettivi CBA. Un esempio lampante è quanto avvenuto in NBA negli anni '80: la lega introdusse un tetto salariale nel 1983 negoziandolo con l'associazione giocatori (NBPA) – un accordo possibile anche perché, altrimenti, la NBA rischiava il collasso finanziario con 16 franchigie su 23 in perdita nel 1981.

Analogamente, la NFL implementò il *salary cap* nel 1994 come parte di un complesso accordo collettivo che includeva la libera agenzia per i giocatori (frutto della transazione del caso antitrust *White v. NFL* seguito alla causa *Jackson (Reggie White) v. NFL* intentata dai giocatori). La NHL ha ottenuto un *hard cap* nel 2005 solo dopo un *lockout* e una durissima trattativa col sindacato (NHLPA), e la MLB – dove l'associazione giocatori (MLBPA) è storicamente la più forte – non ha mai accettato un vero *salary cap*, acconsentendo solo a misure minori come la *luxury tax*. In assenza di un accordo sindacale, qualunque tentativo dei proprietari di imporre unilateralmente limiti ai salari sarebbe stato – ed è – considerato un illecito antitrust. La giurisprudenza americana fornisce esempi concreti: nel caso *Mackey v. NFL* (8^a Circostrizione, 1976)⁹⁵, una regola unilaterale NFL (Rozelle Rule) che limitava la libertà di un giocatore di firmare

⁹⁴ Supreme Court of the United States. (1976). *Mackey v. National Football League*, 543 F.2d 606 (8th Cir. 1976), rev'd 543 F.2d 606.

⁹⁵ *Mackey v. National Football League*, 543 F.2d 606 (8th Cir. 1976).

con una nuova squadra prevedendo compensi per la squadra di provenienza, fu giudicata un accordo restrittivo della mobilità dei lavoratori e quindi illegittimo in base al Sherman Act (e non coperto da *labor exemption* perché non negoziato collettivamente).

Solo negoziando tali limiti nel CBA la NFL poté poi reintrodurre meccanismi per governare i trasferimenti. Un altro esempio recente e calzante, sebbene in ambito *college*, è la sentenza *NCAA v. Alston* (Supreme Court, 2021)⁹⁶. La NCAA, un'associazione di università, imponeva limiti rigidissimi ai benefici economici concedibili agli atleti-studenti (borse di studio limitate al costo dell'istruzione, divieto di compensi extra). La Corte Suprema all'unanimità ha confermato che tali limiti costituiscono un accordo orizzontale tra università concorrenti che sopprime la concorrenza sul mercato del lavoro atletico, violando lo Sherman Act.

Il fatto che la NCAA invocasse la natura “amatoriale” dello sport universitario come giustificazione non ha convinto i giudici: anche se il carattere amatoriale può essere un valore, non esime dall'applicare l'antitrust, e la Corte ha constatato che i limiti NCAA non erano necessari a preservare l'interesse del pubblico. Celebre è l'osservazione del giudice Kavanaugh: “Nessun altro settore economico in America potrebbe mai pretendere di non pagare i propri lavoratori invocando come giustificazione il fatto che il prodotto offerto è definito proprio dal non pagarli. La NCAA non è al di sopra della legge”.

L'importanza di *Alston* nel confronto risiede nel messaggio di fondo: accordi di *salary cap* o analoghi limiti, se non derivanti da contrattazione collettiva con i lavoratori, sarebbero considerati restrizioni illegali negli USA. Nel caso NCAA non esiste un sindacato di atleti collegiali, quindi l'accordo tra università è caduto sotto la scure antitrust. Traslando questo scenario al calcio europeo, si può sostenere che un *salary cap* imposto da UEFA e club senza il consenso dei calciatori (che non hanno un vero sindacato continentale) rischierebbe la censura

⁹⁶ Supreme Court of the United States. (2021, 21 giugno). *National Collegiate Athletic Association v. Alston*, 594 U.S. 69 (2021).

anche in Europa per analoghe ragioni: in effetti, il FPF è stato spesso criticato anche dai sindacati calciatori (FIFPro) perché riduce la naturale crescita dei salari dei giocatori e limita le opportunità di trasferimento, configurando in sostanza un *wage fixing* collettivo a danno dei lavoratori.

Da ultimo, va ricordato che il diritto sportivo USA presenta alcune peculiari esenzioni legislative. La più famosa è la eccezione antitrust per il baseball, stabilita dalla Corte Suprema sin dal caso *Federal Baseball Club v. NL* (1922)⁹⁷ e mantenuta nonostante critiche (caso *Flood v. Kuhn*, 1972)⁹⁸: la MLB gode di una sorta di immunità antitrust di fatto per molte delle sue condotte, in ragione di un obsoleto assunto per cui il baseball non sarebbe commercio interstatale. Questa esenzione, per quanto oggi molto erosa (il Congresso nel 1998 ha revocato l'immunità per le questioni di rapporto di lavoro con i giocatori), rende MLB un caso a sé. Le altre leghe hanno ottenuto solo esenzioni specifiche: ad esempio, lo Sports Broadcasting Act (1961) esenta tutte le leghe professionistiche dalle regole antitrust per quanto concerne i contratti collettivi di trasmissione televisiva, permettendo alla NFL, NBA ecc. di negoziare pacchetti TV collettivi e ripartire i proventi in parti uguali⁹⁹.

Inoltre, come già detto, esiste una *labor exemption* di origine giurisprudenziale (*non-statutory*) e una *statutory labor exemption* prevista dal Congress per cui le attività concertate perseguibili ai sensi della legge sul lavoro (National Labor Relations Act) sono sottratte all'antitrust. In sintesi, negli USA *competition law* e sport trovano un equilibrio attraverso questi meccanismi: le leghe possono organizzarsi e imporre regole comuni che altrimenti sarebbero cartelli, purché tali regole siano o strettamente necessarie alla natura dello sport (es. calendario, regolamento tecnico, cooperazione indispensabile) o concordate con i giocatori (es. tetti salariali nei CBA)¹⁰⁰. Ogni altra restrizione è potenzialmente illegale.

⁹⁷ Supreme Court of the United States. (1922, 29 maggio). *Federal Baseball Club of Baltimore, Inc. v. National League of Professional Base Ball Clubs*, 259 U.S. 200 (1922).

⁹⁸ Supreme Court of the United States. (1972, 19 giugno). *Flood v. Kuhn*, 407 U.S. 258.

⁹⁹ Gerber, D. J. (2020). *Competition law and antitrust*. Oxford University Press.

¹⁰⁰ Gerber, D. J. (2020). *Competition law and antitrust*. Oxford University Press.

Dall'altra parte, in Europa, la specificità dello sport consente forse una maggiore discrezionalità agli organismi sportivi (come UEFA) di auto-regolamentarsi, ma con il rischio costante di infrangere i confini del diritto antitrust UE qualora le misure eccedano ciò che è proporzionato al fine sportivo legittimo. *Fair Play* Finanziario e *Salary Cap* incarnano questa tensione: strumenti simili nella sostanza (limitano i costi e potenzialmente migliorano l'equilibrio competitivo), ma nati e inquadrati in ordinamenti diversi – il primo come regolamento unilaterale di un ente sovranazionale (UEFA) tollerato dal sistema pubblico europeo, il secondo come accordo contrattuale interno a leghe private e protetto dal sistema legale statunitense.

4. Il sistema delle leghe chiuse e l'esigenza di competitività

Come già accennato, il modello americano delle leghe chiuse (senza promozioni né retrocessioni) ha implicazioni profonde sul modo di assicurare la competitività del campionato. In un sistema chiuso, le stesse squadre partecipano ogni anno alla competizione a prescindere dai risultati sportivi della stagione precedente. Da ciò discende una premura fondamentale: mantenere l'incertezza dell'esito e l'equilibrio del torneo nel lungo periodo, al fine di evitare disaffezione del pubblico. Se infatti una franchigia accumula stagioni disastrose senza alcuna conseguenza (non rischiando la retrocessione), potrebbe perdere interesse per tifosi e investitori; d'altro canto, se poche squadre dominano costantemente, le altre – non avendo via di fuga tramite promozioni dall'esterno – rischiano di sprofondare in una mediocrità perenne, danneggiando l'attrattiva dell'intera lega.

L'esigenza di competitività nelle leghe chiuse viene dunque soddisfatta con strumenti interni volti a riequilibrare periodicamente i valori. Oltre al già citato *salary cap*, due meccanismi cardine sono il *draft* dei giocatori e il *revenue sharing*. Il draft è l'evento annuale in cui le nuove leve (giocatori provenienti dal college o comunque *rookie* da ingaggiare) vengono assegnate alle squadre in

ordine inverso di classifica: le squadre peggiori scelgono per prime i talenti migliori disponibili¹⁰¹.

Ciò fornisce un *handicap* positivo ai team meno competitivi, consentendo loro di rinforzarsi più facilmente rispetto alle squadre di vertice, e contrasta la tendenza delle squadre ricche ad “accaparrarsi” tutti i migliori giocatori (come invece avviene spesso nel calcio europeo, dove i club top comprano i migliori talenti dalle squadre minori). Il draft, unita al tetto salariale, fa sì che anche i campioni più affermati non possano semplicemente confluire tutti nella medesima squadra: c’è un limite sia all’offerta economica che una squadra può fare (per via del *cap*), sia alla possibilità di accumulare prime scelte (perché le regole di lega spesso vietano di cedere tutte le scelte future, e comunque il *draft* dà priorità alle squadre deboli).

Un effetto collaterale del sistema chiuso è il fenomeno del *tanking*: poiché le ultime in classifica ottengono le prime scelte al *draft*, a volte qualche squadra, quando capisce di non poter competere per i *playoff*, perde intenzionalmente molte partite nella stagione in corso per assicurarsi una migliore posizione al draft successivo. Questo comportamento opportunistico viene monitorato e disincentivato dalle leghe (ad esempio introducendo lotterie che assegnano le prime *pick* in modo casuale tra le ultime classificate, come fa l’NBA). Resta il fatto che il *draft* illustra bene la mentalità americana: la lega tutela la competitività anche “aiutando i deboli”, in un certo senso istituzionalizzando un principio di solidarietà sportiva orizzontale sconosciuto ai campionati europei aperti.

Il *revenue sharing* è l’altro pilastro dell’equilibrio competitivo: consiste nella condivisione di alcune voci di ricavo tra tutte le franchigie, tipicamente i proventi televisivi nazionali e le vendite di *merchandising* della lega. Nella NFL, per esempio, circa il 70% dei ricavi totali delle squadre proviene da introiti

¹⁰¹ Ross, S. F., & Szymanski, S. (2002). Open competition in league sports. *Wis. L. Rev.*, p. 625.

centralizzati (contratti TV e sponsor stipulati dalla lega) e viene ripartito in parti uguali¹⁰².

Ciò significa che anche le squadre di piccolissimi mercati (come Green Bay, Wisconsin) hanno risorse comparabili a quelle di grandi metropoli (New York, Los Angeles) perlomeno su quelle voci, e possono quindi permettersi di competere per ingaggiare buoni giocatori, restando poi nei limiti del *salary cap*. In MLB, dove la disparità di bacino di pubblico è notevole, esiste un meccanismo di *luxury tax* e ripartizione di parte dei ricavi locali: le squadre che operano in mercati enormi pagano un contributo di redistribuzione che aiuta le piccole.

Nel calcio europeo, il *revenue sharing* è molto meno sviluppato: ad eccezione di Inghilterra e pochi altri casi virtuosi, i diritti televisivi sono spesso negoziati individualmente (o comunque ripartiti secondo criteri che premiano i club più blasonati) e non esiste una condivisione degli incassi da sponsorizzazioni o merchandising su larga scala. Ciò porta a differenze di fatturato abissali tra top club e club minori¹⁰³.

L'art. 50 del regolamento UEFA FPF incoraggia le leghe nazionali a implementare principi di solidarietà e redistribuzione, ma in pratica il correttivo europeo è giunto solo *ex post* col FPF, provando a imporre ai club di autolimitarsi nelle spese in base ai ricavi effettivi (invece di ridistribuire meglio i ricavi stessi tra club, come fanno gli americani). In un certo senso, il sistema delle leghe chiuse affronta alla radice il problema: garantisce parità di condizioni di partenza tramite redistribuzione e regole uguali per tutti, mentre il sistema europeo a leghe aperte ha lasciato ampio spazio al libero mercato e poi ha dovuto correre ai ripari con normative finanziarie (licenze UEFA, FPF) per mitigare gli effetti di un'asimmetria di risorse non corretta a monte.

Un'altra differenza derivante dalle leghe chiuse riguarda la competizione per l'accesso. In Europa, la minaccia di retrocessione funge da "selezione

¹⁰² Ross, S. F., & Szymanski, S. (2002). Open competition in league sports. *Wis. L. Rev.*, p. 625.

¹⁰³ Andreff, W. (2019). Origins and developments of sports systems. *The SAGE handbook of sports economics*, pp. 8-18.

darwiniana”: i club peggiori escono dalla massima serie, sostituiti da altri emergenti dalla serie inferiore. Questo crea una forma di rinnovamento dell’*élite* sportiva (sebbene raramente i club neopromossi abbiano i mezzi per restare a lungo nell’élite, e spesso si assiste a un ascensore tra serie A e serie B per alcune squadre)¹⁰⁴.

Negli USA, non essendoci retrocessioni, il rinnovamento avviene tramite espansioni (nuove franchigie ammesse in lega dietro pagamento di una *expansion fee* e con meccanismi di *expansion draft* per fornire giocatori) oppure tramite la riallocazione (*relocation*) di franchigie esistenti in altre città. Questi strumenti sono controllati collegialmente dalle leghe e servono logiche di mercato (espandere il bacino televisivo, coprire nuove città). La mancanza di retrocessioni impone quindi alle leghe di garantire che tutte le squadre attuali rimangano competitive.

L’unico orizzonte del proprietario è restare in massima serie e provare a migliorare. Questo ha un duplice effetto: da un lato, protegge gli investimenti (il valore di una franchigia non crolla per una stagione sbagliata, come accadrebbe a un club retrocesso), dall’altro spinge la lega a fornire a ogni club i mezzi per tornare competitivo (*draft*, *cap*, ecc.) e disincentiva la *rassegnazione alla sconfitta*. In effetti, statistiche evidenziano come negli sport USA vi sia una certa alternanza: ad esempio, nel campionato NFL dal 2000 al 2020 ben 12 franchigie diverse hanno vinto il Super Bowl, e praticamente tutte le 32 squadre hanno attraversato cicli vincenti e cicli perdenti.

Nel calcio europeo, invece, spesso i titoli si concentrano in 2-3 squadre per decennio (basti pensare a Juventus, Bayern, PSG domini incontrastati nei rispettivi tornei nell’ultimo decennio). Questo evidenzia come il sistema chiuso ben regolato riesca a creare una competizione interna equilibrata (il cosiddetto *competitive balance*), evitando al tempo stesso la “punizione capitale” della

¹⁰⁴ Andreff, W. (2019). Origins and developments of sports systems. *The SAGE handbook of sports economics*, pp. 8- 18.

retrocessione ma ottenendo comunque, tramite leve economiche, un ricambio delle posizioni di vertice¹⁰⁵.

In conclusione, le leghe chiuse nordamericane hanno dovuto sviluppare rimedi regolamentari per assicurare la competitività, poiché non potevano affidarsi al meccanismo darwiniano di promozione/retrocessione. Tali rimedi – *draft*, *salary cap*, *revenue sharing* – possono essere visti come strumenti per correggere un potenziale “fallimento di mercato” insito nello sport chiuso: il rischio che la libera concorrenza porti a squilibri insanabili e quindi a un prodotto sportivo scadente (partite dall’esito scontato, mercati disinteressati).

L’Europa, con leghe aperte, ha storicamente confidato più nella mobilità sportiva e nelle risorse illimitate dei mecenati, intervenendo tardivamente con regole come il FPF quando gli squilibri finanziari e competitivi sono divenuti troppo pronunciati. Non a caso, nel dibattito europeo recente, specie dopo il tentativo di Superlega, si guarda al modello americano invocando l’introduzione di misure quali *salary cap* e *luxury tax* per garantire maggiore equilibrio competitivo senza stravolgere il formato aperto. La sfida è adattare quei meccanismi a un contesto giuridico e culturale differente (ad esempio, come applicare un *salary cap* paneuropeo rispettando le norme UE e coinvolgendo tutti gli attori).

5. La versione statunitense del FFP: il *Salary Cap*

Il *salary cap* – letteralmente “tetto salariale” – è il meccanismo con cui lo sport professionistico nordamericano persegue obiettivi analoghi, per certi versi, a quelli che il *Fair Play Finanziario* si prefigge in Europa: mantenere le finanze delle squadre sotto controllo e preservare l’equilibrio competitivo. Si tratta di una limitazione contrattualmente stabilita all’ammontare complessivo che ogni squadra può spendere per i salari dei propri atleti in una stagione. Questa soglia massima, uguale per tutte le squadre di una lega, impedisce a qualsiasi franchigia

¹⁰⁵ Andreff, W. (2019). Origins and developments of sports systems. *The SAGE handbook of sports economics*, pp. 8-18.

di acquisire (sul piano economico) un numero eccessivo di giocatori di alto livello, poiché l'ingaggio cumulativo di troppi campioni farebbe sfiorare il limite consentito¹⁰⁶.

In tal modo si intende evitare che le squadre con maggiori risorse finanziarie possano “monopolizzare” il talento disponibile, garantendo una distribuzione più uniforme dei giocatori di élite e quindi una competizione più incerta. Contestualmente, il *cap* funge anche da freno alla spesa: costringe i proprietari a non eccedere un certo *budget* per salari, riducendo il rischio di perdite economiche e frenando l'inflazione salariale nel settore.

A differenza del *Fair Play* Finanziario UEFA – che vincola la spesa al parametro variabile dei ricavi (spendi quanto guadagni) – il *salary cap* americano definisce un massimale fisso uguale per tutti, o comunque uguale in termini relativi (spesso espresso come percentuale del fatturato totale della lega, così che il limite cresca se crescono i ricavi generali, ma rimanga uniforme per ogni squadra).

Ad esempio, nella NFL il *salary cap* per il 2022 era di circa 208 milioni di dollari per squadra: nessuna franchigia poteva impegnare in salari un importo superiore a questa cifra, indipendentemente dai propri ricavi individuali. Così i Dallas Cowboys (franchigia ricchissima) e i Cincinnati Bengals (mercato più piccolo) avevano lo stesso limite di spesa sui giocatori. Nel calcio europeo, invece, club come il Real Madrid possono spendere in salari somme ben più elevate di un club medio proprio perché vantano ricavi nettamente superiori – il FPF non equalizza i budget, si limita a imporre che ognuno non vada “in rosso” oltre un certo margine.

Il *salary cap* dunque è uno strumento più rigido ma paritario, che riflette la filosofia sportiva USA: stesse regole del gioco economico per tutti i competitori. Ogni lega americana ha sviluppato il proprio modello di *salary cap*, con peculiarità: si parla di *hard cap* quando il limite non può essere superato in

¹⁰⁶ Vrooman, J. (2000). The economics of American sports leagues. *Scottish Journal of Political Economy*, 47(4), pp. 364-398.

nessun caso, e di *soft cap* quando esistono eccezioni che consentono sforamenti controllati¹⁰⁷.

La NFL e la NHL adottano un *hard cap*: il limite è tassativo (in NHL fu introdotto dopo il *lockout* del 2004-05, fissando un rapporto fisso tra monte salari complessivo e ricavi della lega, intorno al 50%) e le squadre che lo violano incorrono in pesanti sanzioni (multe, perdita di scelte al draft, annullamento di contratti).

Vi è anche un *salary floor* (pavimento salariale): ad esempio, la NFL impone di spendere almeno il 89-90% del *cap* in salari su base quadriennale, per evitare che qualche proprietario tenda a risparmiare a discapito della competitività. La NBA, invece, usa un *soft cap*: esiste un tetto (nel 2021 circa 109 milioni \$) ma con varie eccezioni che permettono di superarlo in determinate circostanze (le c.d. *Bird exceptions* e altre). In NBA vige inoltre una *luxury tax*: se una squadra supera un livello più alto (es. ~132 milioni \$ nel 2021), deve pagare una “tassa di lusso” proporzionale all’eccesso, redistribuita poi alle squadre virtuose. In pratica, l’NBA consente ai team più ricchi di spendere oltre il *cap*, ma a caro prezzo, scoraggiando abusi. Nonostante questo, alcune franchigie ambiziose (es. i Golden State Warriors recenti) pagano *luxury tax* pur di mantenere roster stellari; il sistema *soft cap* offre dunque un certo margine di differenziazione ai mercati più abbienti, pur entro limiti (non si può avere una rosa infinita di *top player* perché il numero di eccezioni è comunque contenuto). La MLB – come noto – non ha un *salary cap* tradizionale: la MLBPA negli anni ’90 rifiutò categoricamente l’introduzione di un *cap* (anche a costo di uno sciopero lungo nel 1994 che portò alla cancellazione delle World Series). Si optò per una *luxury tax* (chiamata *Competitive Balance Tax*): dal 2003, chi supera una soglia di *payroll* paga una tassa progressiva. Questo meccanismo, sebbene meno incisivo

¹⁰⁷ Vrooman, J. (2000). The economics of American sports leagues. *Scottish Journal of Political Economy*, 47(4), pp. 364-398.

di un *cap*, ha contribuito a rallentare la crescita smodata dei salari dei top team (gli Yankees pagarono oltre 300 milioni di \$ di *luxury tax* in un ventennio)¹⁰⁸.

Inoltre MLB utilizza un robusto *revenue sharing* (circa il 34% dei ricavi locali di ogni club viene riversato in un pool e ridistribuito). Il risultato è che, pur senza *cap*, anche in MLB c'è stata una certa varietà di vincitori (negli ultimi 20 anni molte squadre diverse hanno vinto almeno una volta le World Series), anche se la sperequazione rimane maggiore rispetto ad NFL/NBA.

Una caratteristica importante del salary cap statunitense, evidenziata dalla dottrina¹⁰⁹, è che esso è sempre parte di un “pacchetto” negoziale tra proprietari e giocatori. Storicamente, i *salary cap* furono accettati dai sindacati come contropartita per altri benefici. Ad esempio, in NBA l'introduzione del *cap* nel 1983 fu accompagnata dall'istituzione della *free agency* libera (prima i giocatori erano vincolati a vita salvo scambi), dalla garanzia di una quota minima di ricavi destinata ai salari (il cap era calcolato come 53% del *Basketball Related Income* della lega) e da un *minimum salary* per tutti i giocatori.

In NFL, l'accordo del 1993 che portò il *salary cap* includeva anche un sistema di libera agenzia controllata e vari miglioramenti contrattuali per i giocatori veterani. In altre parole, i *players' unions* hanno accettato un limite collettivo alle remunerazioni massime in cambio di: (a) assicurarsi una fetta significativa dei proventi economici (se il monte guadagni cresce, cresce anche il *cap* e quindi i salari totali, come in effetti è avvenuto: i cap MLB esclusa, sono aumentati costantemente nel tempo), (b) ottenere meccanismi di equa distribuzione interna (salari minimi, contratti garantiti in NBA, ecc.), e (c) ottenere altre libertà prima negate (la *free agency* fu il grande traguardo, ottenuta in MLB già nel 1976 con

¹⁰⁸ Andreff, W. (2011). Some comparative economics of the organization of sports: competition and regulation in north American vs. European professional team sports leagues. *The European Journal of Comparative Economics*, 8(1), pp. 3-27.

¹⁰⁹ The NFL salary cap was instituted in 1994 as part of the Collective Bargaining Agreement (CBA) between the NFL owners and the NFL Players Association. (2012). *The NFL Salary Cap and Veteran Players' Salaries*. *Journal of Academic Business Review*, 10(2).

l'arbitrato Messersmith/McNally¹¹⁰, poi in altre leghe tramite cause e negoziati). In questo senso, il *salary cap* è visto anche come uno strumento di *partnership*: lega e giocatori diventano quasi soci, spartendosi i ricavi complessivi¹¹¹.

Se il business funziona, i giocatori incassano di più (il *cap* sale); se va male, i costi sono contenuti e le franchigie non falliscono, proteggendo così anche l'occupazione dei giocatori. È un modello "corporativistico" che in Europa non si è sviluppato nelle stesse forme. Infatti, i tentativi di introdurre tetti salariali nel calcio sono naufragati soprattutto per assenza di un accordo collettivo con i calciatori a livello internazionale. FIFPro, il sindacato mondiale dei calciatori, ha espresso più volte contrarietà a misure unilaterali tipo *salary cap*, preferendo semmai l'idea di un *luxury tax* con redistribuzione.

In alcune singole leghe nazionali sono esistiti tetti salariali limitati (ad es. nella K-League sudcoreana, o in qualche campionato minore), ma nell'UE nessuna lega calcistica di primo piano ha mai implementato un vero *salary cap*, temendo tanto il profilo giuridico (violazione antitrust/norme UE) quanto quello sindacale (scioperi dei calciatori). Il sistema europeo, privo di contrattazione collettiva sovranazionale, rende arduo replicare il modello nordamericano senza un intervento regolamentare esterno: proprio ciò che la UEFA ha tentato col FPF, benché con un approccio diverso (incentrato sul pareggio di bilancio più che sul tetto uguale per tutti).

Gli studi empirici¹¹² sull'effetto dei salary cap americani mostrano risultati misti. In alcuni casi i cap hanno effettivamente aumentato il *competitive balance* – si cita spesso la NFL come la lega più equilibrata, anche grazie al cap rigidissimo – in altri casi l'effetto è meno netto, perché altri fattori incidono (ad es. in NBA la presenza di pochi giocatori fenomenali che da soli spostano gli equilibri:

¹¹⁰ Seitz, P. (1975, 23 dicembre). *Decisione arbitrare Messersmith–McNally* [Decision that declared Andy Messersmith and Dave McNally as free agents, ending the reserve clause in Major League Baseball]. Washington, DC.

¹¹¹ *The NFL salary cap was instituted in 1994 as part of the Collective Bargaining Agreement (CBA) between the NFL owners and the NFL Players Association.* (2012). *The NFL Salary Cap and Veteran Players' Salaries.* *Journal of Academic Business Review*, 10(2).

¹¹² Totty, E. S., & Owens, M. F. (2011). *Salary Caps and Competitive Balance in Professional Sports Leagues.* *Journal for Economic Educators*, 11(2), pp. 46–56.

questi giocatori tendono comunque a concentrarsi in poche squadre ambiziose, magari accettando stipendi un po' più bassi pur di giocare assieme per il titolo). Certamente, però, il *cap* previene le spese eccessive: ad esempio, prima del *cap* nella NHL 2005 c'erano team come i New York Rangers che spendevano salari doppi rispetto ad altri; oggi ciò non è possibile. I club di piccole dimensioni beneficiano del *cap* perché possono trattenere i propri migliori giocatori offrendo loro il massimo consentito (spesso i *top player* ottengono contratti simili in diverse squadre, poiché tutte hanno lo stesso margine per pagarli), mentre senza *cap* verrebbero probabilmente sopravanzati dalle offerte di club più ricchi.

In Europa, l'assenza di un *cap* ha portato a situazioni di polarizzazione: pochi club possono permettersi stipendi altissimi e attraggono sistematicamente i *top player*, ampliando il gap competitivo. Il FPF, anziché ridurre questa polarizzazione, talora l'ha aggravata perché congelando la spesa in proporzione ai ricavi, ha reso i club ricchi sostanzialmente "bloccati" al vertice (potendo continuare a spendere tanto quanto incassano, che è comunque molto di più degli altri)¹¹³.

Un *salary cap* puro in stile NFL, se implementabile, darebbe un colpo ben più deciso alla disparità: costringerebbe anche i Real e i PSG a ridimensionare i loro esborsi per rientrare nel tetto, liberando talenti a beneficio di *competitor*. In alternativa, si è ipotizzata una *luxury tax* (già menzionata come "tassa di lusso"): un club potrebbe sfiorare un tetto di spesa pagando una tassa che va a finanziare i club più piccoli. Questa soluzione, di recente proposta anche in sede di Parlamento Europeo¹¹⁴, sarebbe forse più compatibile col diritto UE perché meno rigida e con intento solidaristico. D'altro canto, il *salary cap* comporta anche rinunce per i giocatori: esso riduce la quota di ricavi destinata ai salari. Nei campionati europei senza *cap*, storicamente la percentuale di ricavi spesa in salari può superare il 70-80% (e difatti molti club finivano in rosso); nelle leghe

¹¹³ Seitz, P. (1975, 23 dicembre). *Decisione arbitrare Messersmith–McNally* [Decision that declared Andy Messersmith and Dave McNally as free agents, ending the reserve clause in Major League Baseball]. Washington, DC.

¹¹⁴ Squire Patton Boggs. (2018, 6 febbraio). *Luxury tax in football, what can the NBA teach us?*

americane con *cap*, quella percentuale è stabilita per contratto – tipicamente attorno al 50% – garantendo ai proprietari l'altro 50% come profitto operativo o margine di gestione. Questo *split* viene giustificato con la necessità di remunerare l'investimento dei proprietari e reinvestire nei servizi ai tifosi, negli impianti, etc.

I critici¹¹⁵ notano però che i salary cap di fatto portano gli stipendi degli atleti ai livelli concordati anni prima, impedendo al mercato di riconoscere loro salari più alti anche quando le entrate aumentano oltre il previsto. Ad esempio, se la lega genera ricavi straordinari in un dato anno eccedendo le proiezioni del CBA, i giocatori non possono rivendicare più soldi se non a distanza di anni (alla scadenza del CBA).

Questo ha creato talvolta tensioni: ad esempio, nel 2020 la crescita rapida dei ricavi NBA da TV e sponsor ha portato a un aumento del cap maggiore del previsto, ma poi la pandemia ha invertito la rotta; i meccanismi di *escrow* e aggiustamento sono complessi e possono generare conflitti di interesse tra lega e atleti. Ciò nonostante, la maggior parte degli analisti concorda che i benefici collettivi superano questi inconvenienti: le leghe con *salary cap* hanno prodotto un prodotto sportivo più equilibrato e un settore finanziariamente più stabile (nessuna squadra NFL o NBA è fallita negli ultimi decenni; viceversa, in assenza di regole rigide, decine di club calcistici europei sono stati insolventi o retrocessi d'ufficio per ragioni economiche). Il *salary cap* statunitense rappresenta in un certo senso la versione pragmatica e contrattualizzata del *fair play* finanziario. È nato come risposta interna del sistema sportivo a un problema di “fallimento di mercato” (l'esplosione dei salari che minava la sopravvivenza delle franchigie e la competitività del campionato), e non come imposizione di un regolatore esterno. Ciò ha facilitato la sua accettazione: proprietari e giocatori ne hanno riconosciuto la necessità e ne hanno negoziato i termini per comune interesse.

¹¹⁵ NHL Salary Cap analysis. (n.d.). *The NHL Salary Cap and Competitive Balance*.

In Europa, invece, il FFP è calato dall'alto dall'organo di governo (UEFA) ed è percepito da taluni come un vincolo imposto ai club e ai giocatori, senza un loro pieno coinvolgimento nel disegnarlo – il che spiega parte delle resistenze e delle strategie elusive messe in atto (sponsorizzazioni gonfiate, plusvalenze contabili, ecc., per aggirare i parametri FFP).

La “visione statunitense del FFP” potrebbe suggerire all'Europa che un vero equilibrio competitivo richiede misure più incisive e condivise dagli attori economici dello sport. Il *salary cap*, affiancato magari da un *luxury tax*, è spesso invocato come possibile riforma per il calcio europeo, ma la sua realizzazione concreta sconta le differenze giuridiche evidenziate: servirebbe un accordo collettivo continentale (almeno tra le leghe maggiori e magari un neonato sindacato paneuropeo dei calciatori) e probabilmente un benessere normativo a livello UE, per evitare ricorsi. Non è un caso che la Commissione Europea¹¹⁶ abbia in tempi recenti promosso dialoghi sulla sostenibilità finanziaria del calcio, aprendo alla discussione di strumenti di controllo dei costi ispirati al modello americano, purché rispettosi del diritto europeo.

In definitiva, il *salary cap* americano incarna l'idea che “*fair play*” significhi parità di armi competitive e solidità di sistema, raggiunte mediante l'autoregolamentazione contrattuale e l'equilibrio tra le parti sociali dello sport (leghe e giocatori). La visione statunitense del FFP è quindi meno incentrata sul divieto di spendere più di quanto si guadagna, e più focalizzata sul divieto di spendere più di quanto concordato come equo per tutti. È un approccio forse più semplice e trasparente (tutti conoscono il tetto e tutti devono rispettarlo) ma reso possibile da un contesto peculiare.

¹¹⁶ KEA & CDES. (2017). *The Economic and Legal Aspects of Transfer of Players: Report for the European Commission, DG EAC*.

CAPITOLO III

DIFFERENZE TRA I DUE MODELLI

Sommario: 1. Una diversa visione dello sport; 2. Vantaggi e criticità del FFP; 3. Salary Cap: una diversa impostazione di fondo; 4. La traslazione dei modelli; 4.1. Ammissibilità di un FFP nel mondo dello sport americano; 4.2. Possibile introduzione di un Salary Cap nello sport europeo

1. Una diversa visione dello sport

Le profonde differenze tra il modello sportivo europeo e quello statunitense affondano le radici in una diversa concezione culturale, economica e normativa dello sport. Nel contesto europeo lo sport – e in particolare il calcio – è tradizionalmente percepito come un fenomeno sociale in cui il successo agonistico rappresenta il fine primario dell'attività sportiva, anche a costo di sacrifici finanziari. Molti club europei, soprattutto calcistici, hanno operato per decenni in perdita pur di conquistare trofei, sostenuti da proprietari-mecenati disposti a ripianare ingenti debiti per raggiungere la gloria sportiva. In altre parole, nella cultura sportiva europea lo sport è un mezzo per ottenere successo (ad ogni costo) e la vittoria sul campo ha storicamente prevalso sulle logiche di bilancio. Non sorprende, quindi, che l'ordinamento sportivo europeo abbia per lungo tempo tollerato una gestione economica poco razionale dei club, intervenendo solo in epoca recente con misure regolamentari come il *Fair Play Finanziario* (FFP) di UEFA per porre un freno agli eccessi¹¹⁷.

Al contrario, negli Stati Uniti lo sport professionistico nasce e si sviluppa come impresa commerciale. Le franchigie americane sono società private il cui obiettivo primario è la generazione di profitto attraverso lo spettacolo sportivo, e la vittoria sportiva è importante principalmente in quanto funzionale a tale

¹¹⁷ Andreff, W. (2011). Some comparative economics of the organization of sports: competition and regulation in north American vs. European professional team sports leagues. *The European Journal of Comparative Economics*, 8(1), pp. 3-27.

profitto. In tale contesto, perdere denaro non è tollerato: i proprietari delle squadre si attendono utili o quantomeno il pareggio di bilancio, e l'intero sistema è costruito per garantire sostenibilità economica e ritorno dell'investimento. La cultura sportiva americana concepisce lo sport come un settore economico da gestire con criteri aziendali: ciò comporta che sin dall'origine i campionati professionistici siano organizzati in modo da evitare squilibri finanziari e assicurare un equilibrio competitivo che mantenga avvincente il "prodotto" sportivo per il pubblico¹¹⁸.

Le principali leghe professionistiche (NFL, NBA, MLB, NHL) operano come leghe chiuse: un numero fisso di franchigie, senza promozioni né retrocessioni, che agiscono come un consorzio con ampio potere di autoregolamentazione. Questa struttura incide profondamente sulla visione dello sport: venendo meno il ricambio meritocratico tipico delle leghe europee aperte, è necessario introdurre correttivi artificiali per mantenere la competizione incerta e bilanciata. Da qui nascono strumenti quali il draft dei giocatori (che garantisce alle squadre peggiori la priorità nell'ingaggio dei nuovi talenti), la condivisione dei ricavi (revenue sharing) e soprattutto i tetti salariali (*salary cap*), volti ad assicurare che nessuna franchigia accumuli un vantaggio competitivo permanente sulle altre. In altri termini, negli USA un campionato è considerato *fair* se ogni squadra ha parità di condizioni per competere, mentre in Europa l'enfasi è posta sulla correttezza finanziaria della gestione di ciascun club più che sull'equilibrio competitivo assoluto.

Questa diversa accezione di *fairness* risulta evidente confrontando i principi ispiratori del Fair Play Finanziario UEFA e del sistema statunitense. Il FFP europeo incarna un'idea di *lealtà economica*: ogni club deve "vivere secondo i propri mezzi", senza falsare la competizione con risorse artificiali o indebite, e al contempo si tutela la stabilità del settore prevenendo insolvenze e fallimenti.

¹¹⁸ Chatzistamoulou, N., Kostas, K., & Theodor, A. (2022). Salary cap, organizational gap, and catch-up in the performance of NBA teams: A two-stage DEA model under heterogeneity. *Journal of Sports Economics*, 23(2), pp. 123-155.

Invece, il modello americano incarna la *lealtà competitiva*: regole comuni (come il salary cap) assicurano che anche le squadre di mercati più piccoli possano trattenere talenti e competere per il titolo, evitando che poche super-squadre dominino il campionato. Significativamente, negli USA non esiste alcun divieto paragonabile a quello UEFA di ripianare le perdite con capitali esterni: un proprietario può investire liberamente fondi propri nella franchigia – anzi, è incoraggiato a farlo – purché operi entro le regole collettive che limitano la spesa in salari. Investimenti personali illimitati non sono ritenuti sleali in sé, poiché il focus è sulla parità nelle spese sportive (ossia nelle risorse destinate al roster di giocatori), non sulla provenienza delle risorse. In Europa, al contrario, l’arrivo di un magnate disposto a spendere cifre astronomiche per acquistare giocatori solleva il timore del doping finanziario e di distorsione della concorrenza: di qui la scelta di vietare spese eccedenti i ricavi propri e di introdurre regole stringenti per impedire ai mecenati di coprire perdite fuori controllo.

Dal punto di vista ordinamentale, queste differenze riflettono anche il diverso ruolo attribuito allo sport nella società. L’Unione Europea, con l’art. 165 TFUE, riconosce la “specificità dello sport” e il suo ruolo sociale e culturale, tollerando talora eccezioni alle ordinarie regole del mercato in nome di obiettivi sportivi (integrità delle competizioni, formazione dei giovani, equilibrio competitivo). Ciò ha aperto lo spazio a forme di autoregolamentazione come il FFP, considerate meritevoli di tutela dall’UE in quanto volte a salvaguardare l’interesse generale nel settore sportivo¹¹⁹.

Negli Stati Uniti, invece, lo sport professionistico è visto essenzialmente come un *business* privato: le leghe e le squadre non svolgono una funzione pubblica, ma offrono intrattenimento a pagamento ai tifosi e agli sponsor, e pertanto sono soggette alle leggi antitrust al pari di qualsiasi altro cartello di imprese (salvo deroghe specifiche riconosciute dalla legge o dai tribunali). Da questo approccio discende che molte delle regole adottate nello sport USA (come il *salary cap*

¹¹⁹ Bastianon, S. (2012). *Dal Trattato di Lisbona al nuovo regolamento UEFA sulle licenze per club e sul fair-play finanziario*. Rivista di Diritto ed Economia dello Sport, 8(2), pp. 7–72.

stesso, o il draft) siano formalmente restrizioni della libera concorrenza, ma siano accettate perché considerate necessarie al buon funzionamento del “mercato” sportivo e negoziate con le controparti sociali (i giocatori). In Europa, viceversa, l’intervento regolatorio è stato storicamente meno invasivo sul mercato competitivo (nessun tetto ai salari o ai trasferimenti), confidando nel principio del merito sportivo e nell’autorità delle federazioni. Solo di fronte all’acuirsi degli squilibri finanziari e competitivi (specialmente nel calcio degli anni 2000, segnato da crisi e fallimenti clamorosi) il modello europeo ha introdotto correttivi “di mercato” come il Fair Play Finanziario. In sintesi, l’Europa e gli USA incarnano due modelli quasi opposti: l’uno basato sulla libera competizione economica temperata ex post da regole prudenziali, l’altro su una competizione sportiva governata ex ante da regole di equilibrio economico. Queste differenze di visione di fondo spiegano, come si vedrà, i diversi strumenti adottati (FFP vs. *salary cap*) e ne influenzano vantaggi, limiti e prospettive di trapianto in altri contesti¹²⁰.

2. Vantaggi e criticità del FFP

Il *Financial Fair Play* introdotto dalla UEFA si è posto come un sistema innovativo di regolazione economico-finanziaria nel panorama sportivo internazionale. I suoi vantaggi principali vanno valutati alla luce degli obiettivi dichiarati: ristabilire disciplina di bilancio nei club europei, prevenire crisi finanziarie e promuovere una maggiore equità nelle competizioni calcistiche. A oltre un decennio dalla sua attuazione (iniziata gradualmente dal 2011-2012), il FFP ha conseguito alcuni risultati positivi tangibili.

In primo luogo, ha contribuito a migliorare la stabilità finanziaria media dei club: secondo dati UEFA già nel 2014 le perdite aggregate dei club europei si erano ridotte di circa un terzo rispetto al 2011, invertendo una pericolosa tendenza

¹²⁰ Bastianon, S. (2012). *Dal Trattato di Lisbona al nuovo regolamento UEFA sulle licenze per club e sul fair-play finanziario*. Rivista di Diritto ed Economia dello Sport, 8(2), pp.7–72.

all'indebitamento cronico. Le regole di *break-even* (pareggio di bilancio) hanno indotto molte società a riequilibrare i propri conti, riducendo spese eccessive e incentivando politiche di investimento sostenibili nel medio periodo.

In secondo luogo, il FFP ha introdotto maggiore trasparenza e controllo gestionale: gli obblighi di informativa finanziaria verso la UEFA, i controlli periodici del *Club Financial Control Body* (CFCB) e le verifiche sui debiti scaduti hanno imposto ai club standard amministrativi più elevati. Ne è derivata una responsabilizzazione dei dirigenti, consapevoli che bilanci fuori dai parametri avrebbero potuto comportare sanzioni severe (multe, restrizioni sul mercato dei trasferimenti, fino all'esclusione dalle competizioni UEFA). In terzo luogo, il sistema sanzionatorio graduale ma credibile del FFP ha avuto un effetto deterrente: pur con qualche eccezione, la minaccia di esclusione dalle prestigiose coppe europee ha dissuaso molti club dal proseguire in gestioni fortemente deficitarie¹²¹.

Si possono citare casi concreti in cui l'applicazione delle regole FFP ha fatto la differenza: ad esempio, nel 2013 il Málaga CF, carico di debiti scaduti, venne effettivamente escluso per una stagione dalle competizioni UEFA; nel 2014 club di primo piano come Manchester City, Paris Saint-Germain, Inter e Roma, risultati non in regola con il *break-even*, accettarono accordi transattivi (*Settlement Agreements*) imponendo tetti agli ingaggi, riduzioni delle perdite e altre misure correttive in cambio di sanzioni pecuniarie e limitazioni sportive minori. Tali interventi hanno contribuito a ridurre l'azzardo morale nel sistema: i proprietari più ambiziosi hanno dovuto contemperare il desiderio di successo immediato con la necessità di mantenere i parametri finanziari a norma, evitando di accumulare perdite incontrollate confidando in futuri salvataggi.

Un altro vantaggio spesso attribuito al FFP è l'allineamento con le politiche pubbliche e con il diritto europeo. Come visto nei Capitoli precedenti, la

¹²¹ Dunbar, N., & Middleton, T. (2022). UEFA'S financial fair play regulations: a good example of best practice governance by a sporting body?. *The International Sports Law Journal*, 22(4), pp. 272-287.

Commissione UE ha sostenuto gli obiettivi del Fair Play Finanziario, ritenendoli coerenti con l'interesse generale a un settore sportivo sostenibile e competitivo. La legittimazione politica e giuridica ricevuta (si pensi alla dichiarazione congiunta UEFA-Commissione del 2012, con l'endorsement del Vicepresidente Almunia) ha permesso al FFP di consolidarsi senza subire stop da parte delle autorità antitrust europee. In effetti, i ricorsi legali promossi contro il sistema (notamente il ricorso Striani, guidato dall'avv. Dupont) non hanno avuto successo: la Commissione ha archiviato il reclamo nel 2014 giudicandolo infondato, e i tribunali belgi ed europei hanno rifiutato di esaminare la questione nel merito, lasciando il FFP pienamente in vigore¹²².

Questo esito non scontato può considerarsi un vantaggio fondamentale: ha stabilito un precedente regolatorio in cui un organismo sportivo privato (UEFA), con il sostegno implicito delle istituzioni, è riuscito a imporre regole di contenimento della spesa valide su scala internazionale. Il FFP rappresenta dunque un modello di *self-regulation* settoriale capace di incidere su fenomeni economici rilevanti, in linea (finora) con i principi di proporzionalità e necessità richiesti dal diritto UE (test *Meca-Medina* della Corte di Giustizia¹²³).

Accanto a questi aspetti positivi, il Fair Play Finanziario presenta però criticità e limiti che sono stati evidenziati sia dalla dottrina sia dagli operatori del settore. Una prima criticità riguarda l'effetto anti-competitivo indesiderato che il break-even rule può produrre sul mercato calcistico. È stato notato¹²⁴ che, limitando le spese dei club al livello dei ricavi "propri", il FFP tende in pratica a cristallizzare le gerarchie esistenti: i club tradizionalmente ricchi, potendo contare su fatturati elevatissimi, possono continuare a spendere somme enormi (purché coperte dai

¹²² Dunbar, N., & Middleton, T. (2022). UEFA'S financial fair play regulations: a good example of best practice governance by a sporting body?. *The International Sports Law Journal*, 22(4), pp. 272-287.

¹²³ Corte di giustizia UE, Grande Sezione, sentenza 18 luglio 2006, causa C-519/04 P, David Meca-Medina e Igor Majcen contro Commissione Europea.

¹²⁴ Szymanski, S. (2014). Fair is foul: A critical analysis of UEFA Financial Fair Play. *International Journal of Sport Finance*, 9(3), pp. 218-229.

loro ricavi), mentre i club emergenti o di proprietà di nuovi investitori vengono frenati nella possibilità di immettere capitali freschi per colmare il gap.

In altri termini, il sistema “spendi solo quello che guadagni” finisce per favorire lo status quo: le élite del calcio europeo, già dominanti sul piano sportivo, vedono ridotto il rischio di essere raggiunte da outsider finanziati da mecenati, poiché questi ultimi sono vincolati a rispettare soglie di deficit molto contenute. A conferma, alcuni studi segnalano che nel periodo di vigenza del FFP il *gap* tra top club e club medi è rimasto ampio o addirittura aumentato in termini di ricavi e stipendi, suggerendo che l’equilibrio competitivo non sia affatto migliorato (anzi, il FFP potrebbe aver “congelato” i rapporti di forza). Questo fenomeno pone un dilemma di fondo: la normativa nata per garantire *fairness* finanziaria rischia di entrare in tensione con la *fairness* sportiva, sacrificando in parte la mobilità competitiva.

Un secondo ordine di critiche attiene alla restrittività economica del FFP, accusato di comprimere alcuni diritti economici e interessi legittimi. Dal lato dei club, limitare la facoltà dei proprietari di investire nel proprio team può essere visto come un’interferenza nella libertà d’impresa e nel diritto di proprietà. Dal lato dei calciatori, il FFP – pur non imponendo un tetto salari – di fatto esercita una pressione al ribasso sugli stipendi: impedendo spese fuori budget e ripianamenti illimitati, riduce il numero e l’entità dei trasferimenti di mercato e pone un freno all’inflazione salariale.

I sindacati dei giocatori (ad es. FIFPro) hanno criticato il FFP proprio perché, rendendo i club più prudenti nei contratti, finisce per limitare indirettamente il potere contrattuale e le prospettive di guadagno dei calciatori stessi (si pensi che parte delle risorse che in passato finivano ai giocatori sotto forma di ingaggi oggi devono essere destinate a ripianare i bilanci).

Inoltre, procuratori e intermediari hanno lamentato un calo delle transazioni e delle commissioni, conseguenza del mercato più rigido. Queste considerazioni sono state portate all’attenzione anche in sede giuridica: l’azione di Dupont/Striani sosteneva che il FFP viola le libertà economiche europee

(circolazione dei capitali, libera prestazione di servizi) e le norme sulla concorrenza proprio perché riduce gli investimenti, i salari e il volume di scambi nel mercato calcistico.

In concreto, però, tali argomentazioni non hanno scalfito la legittimità formale del sistema, come detto. Rimane però aperta la questione della sua efficacia sostanziale e accettabilità nel lungo periodo: se il FFP viene percepito dagli stakeholder (club “inseguitori”, giocatori, tifosi) come uno strumento che perpetua un’oligarchia sportiva, potrebbe perdere il supporto politico e sociale che ne ha garantito il successo iniziale¹²⁵.

Un’ulteriore criticità emersa è la capacità di *enforcement* non sempre uniforme o rigorosa. Il modello sanzionatorio del FFP ha privilegiato molto gli accordi transattivi e le soluzioni negoziate, specie con i club di alto profilo. Ciò è comprensibile in una logica di collaborazione e graduale adeguamento, ma ha generato l’impressione che i club più importanti o politicamente influenti godano di trattamento di favore rispetto ai club minori. Ad esempio, Manchester City e Paris Saint-Germain – malgrado ripetute contestazioni per violazione del break-even (anche tramite sospetti contratti di sponsorizzazione gonfiati) – hanno evitato l’esclusione dalle coppe accettando sanzioni pecuniarie e paletti temporanei, e nel caso più clamoroso (Manchester City nel 2020) sono riusciti addirittura ad ottenere l’annullamento della sanzione davanti al Tribunale Arbitrale dello Sport, per ragioni procedurali.

Al contempo, club meno ricchi (soprattutto dell’Europa orientale o meridionale) sono stati esclusi dalle competizioni per inadempienze finanziarie relativamente minori. Questa disparità percepita mina la credibilità del sistema: il FFP rischia di essere visto come una “tigre di carta” nei confronti dei colossi finanziari, mentre colpisce duro i trasgressori meno attrezzati. UEFA ha cercato di ovviare con riforme migliorative (come criteri di valutazione più oggettivi, organi di controllo rafforzati e maggiore trasparenza nelle decisioni del CFCB), ma resta

¹²⁵ Szymanski, S. (2014). Fair is foul: A critical analysis of UEFA Financial Fair Play. *International Journal of Sport Finance*, 9(3), pp. 218–229.

fondamentale garantire parità di trattamento e procedimenti solidi, altrimenti l'effetto deterrente si affievolisce.

Infine, occorre menzionare che il contesto economico e sportivo è in continua evoluzione, ponendo sfide nuove al FFP. *Shock* esterni come la pandemia di COVID-19 hanno costretto a sospendere temporaneamente i vincoli di break-even e ad adottare correttivi straordinari (es. escludere gli esercizi 2020 dal calcolo delle perdite, consentire aggiustamenti per mancati ricavi da stadio), mostrando una certa rigidità dello strumento di fronte a crisi sistemiche. La successiva riforma UEFA del 2022 (denominata *Financial Sustainability Regulations*) ha in parte ricalibrato il modello, introducendo elementi di flessibilità e nuovi indici (tra cui un limite del 70% ai costi di squadra rispetto ai ricavi) per adeguarsi ai tempi¹²⁶.

Queste modifiche testimoniano la volontà di evolvere il FFP per rispondere alle criticità: dalla versione originale, più rigida e focalizzata sul pareggio di bilancio puro, si è passati a una versione “2.0” che combina il *break-even* (ora ribattezzato regola di *stabilità*) con un cost cap relativo (il citato tetto del 70% per stipendi e trasferimenti) e altre misure di solvibilità immediate. L'idea è correggere alcuni difetti: ad esempio, il tetto del 70% aiuta a contenere la spesa per salari nei club più ricchi (che spesso superavano 80% dei ricavi in ingaggi, segnale di rischio), avvicinando il sistema europeo a un salary cap “dinamico” legato alle entrate di ciascuno. Pur non rendendo uguali i budget tra club diversi, questa innovazione mira a impedire almeno gli eccessi più estremi e a rendere il modello più sostenibile nel lungo termine. Resta però il nodo di fondo: l'equilibrio tra sostenibilità finanziaria e equilibrio competitivo. Il Fair Play Finanziario ha privilegiato il primo aspetto, con risultati apprezzabili sui conti, ma ha inciso meno (o in modo controverso) sul secondo, cioè sulla competitività tra squadre. Come riconosciuto dalla stessa UEFA, permane il rischio che “i divari tra top

¹²⁶ Marcello, R. (2024). La sostenibilità finanziaria delle società di calcio: Il documento UEFA Club Licensing and Financial Sustainability Regulations. *Società & contratti, bilancio & revisione*, (6), pp. 56-67.

club e altri siano aumentati nonostante il FFP”. Questa consapevolezza alimenta il dibattito su possibili integrazioni o correttivi al modello europeo, magari prendendo ispirazione proprio dalle pratiche d’oltreoceano concepite per garantire parità di condizioni sportive¹²⁷.

3. Salary Cap: una diversa impostazione di fondo

Il *Salary Cap* rappresenta, nel panorama dello sport professionistico nordamericano, la pietra angolare di un sistema incentrato sull’equilibrio competitivo e sul controllo dei costi. Esso si distingue in modo netto dal FFP europeo per natura, finalità e modalità di implementazione, riflettendo la diversa impostazione di fondo di cui si è detto. Mentre il FFP agisce principalmente *ex post* sui risultati di bilancio (impedendo spese superiori ai ricavi su base pluriennale), il *salary cap* agisce *ex ante* sul monte salari che ciascuna squadra può impegnare in una stagione, fissando un limite massimo uguale (o comunque omogeneo) per tutte le concorrenti di una lega.

In sostanza, il tetto salariale è uno strumento paritario e rigido: impedisce che le squadre più ricche sfruttino la loro maggiore capacità economica per attrarre un numero sproporzionato di atleti di alto livello, poiché ogni squadra – grande o piccola che sia – deve rispettare lo stesso massimale di spesa per gli stipendi. Ciò contrasta chiaramente con l’approccio del FFP, in cui i limiti di spesa sono relativi ai ricavi del singolo club (un club con ricavi enormi può spendere molto di più di un club piccolo, purché non vada in rosso).

Dal punto di vista filosofico, il salary cap incarna il principio della *competitive equality*: stesse regole del gioco economico per tutti i partecipanti, indipendentemente dalla loro forza finanziaria individuale. Questo meccanismo è ritenuto essenziale negli sport USA per garantire che ogni tifoseria possa

¹²⁷ Marcello, R. (2024). La sostenibilità finanziaria delle società di calcio: Il documento UEFA Club Licensing and Financial Sustainability Regulations. *Società & contratti, bilancio & revisione*, (6), pp. 56-67.

sperare, a inizio stagione, di vedere la propria squadra competere per il titolo, preservando l'incertezza del risultato che rende lo spettacolo avvincente.

Sul piano tecnico-normativo, i *salary cap* variano da lega a lega e presentano configurazioni anche molto complesse, ma condividono alcuni tratti comuni: sono generalmente stabiliti tramite contrattazione collettiva tra la lega (in rappresentanza delle squadre proprietarie) e il sindacato dei giocatori (*Players' Association*) della rispettiva disciplina.

Questa origine negoziale è cruciale: negli Stati Uniti, infatti, una regola che limiti i salari o le condizioni di ingaggio dei lavoratori atleti è lecita solo se concordata nell'ambito di un *Collective Bargaining Agreement* (CBA), grazie al principio del *labor exemption* (esenzione antitrust per gli accordi sindacali) riconosciuto dalla giurisprudenza americana¹²⁸.

In mancanza di accordo sindacale, qualsiasi tentativo dei club di fissare tetti salariali comuni sarebbe considerato un cartello illecito ai sensi dell'antitrust statunitense. In effetti, la storia insegna che le leghe USA hanno potuto introdurre *salary cap* solo scendendo a patti con i giocatori e offrendo loro contropartite significative. Un esempio emblematico è l'NBA: nel 1983 la lega convinse il sindacato NBPA ad accettare un tetto salariale in cambio di importanti benefici per i giocatori, tra cui l'introduzione della *free agency* (libera contrattazione a fine contratto, prima inesistente), la garanzia che una quota fissa dei ricavi complessivi (*Basketball Related Income*) fosse destinata ai salari dei giocatori (inizialmente ~53%), e l'istituzione di salari minimi garantiti.

Analogamente, la NFL introdusse un hard cap nel 1994 come parte di un CBA che riconosceva ai giocatori la *free agency* e altre tutele, risolvendo così un'annosa disputa antitrust (causa *White v. NFL* seguita allo sciopero dei giocatori). Questi esempi mostrano che il *salary cap* negli USA è concepito come elemento di un pacchetto di misure negoziate: i giocatori accettano un limite collettivo ai loro stipendi massimi in cambio di ottenere altri vantaggi e di

¹²⁸ Mackey v. National Football League, 543 F.2d 606 (8th Cir. 1976).

assicurarsi comunque una congrua partecipazione ai ricavi (tipicamente attorno al 50% degli introiti di lega viene destinato ai giocatori sotto forma di salari complessivi).

In definitiva, il *salary cap* si inserisce in un modello cooperativo in cui lega e atleti diventano quasi soci nell'impresa sportiva, condividendo proventi e rischi: se il business cresce, anche i salari (e quindi il cap) crescono; se il business va male, i costi sono sotto controllo e le franchigie non falliscono, proteggendo la stabilità del campionato e la stessa occupazione degli atleti¹²⁹.

Dal punto di vista economico, i vantaggi del *salary cap* sono evidenti nel contesto delle leghe chiuse: limita l'esplosione incontrollata dei costi (specie salari) e quindi tutela la sostenibilità finanziaria delle squadre, evitando al contempo che la differenza di risorse tra mercati grandi e piccoli si traduca in uno strapotere competitivo permanente.

Le statistiche spesso citate indicano che, nelle leghe con tetto salariale rigido, la *competitive balance* è migliorata: ad esempio la NFL, con un *hard cap* severissimo e un forte revenue sharing, è ritenuta una delle leghe più equilibrate al mondo (negli ultimi decenni molte squadre diverse hanno vinto almeno un titolo, e i ribaltamenti di prestazioni da un anno all'altro sono frequenti). Anche l'NBA, pur avendo un *soft cap* con alcune eccezioni, mantiene una certa rotazione al vertice – sebbene l'effetto equilibratore sia attenuato dalla concentrazione di “superstar” in poche squadre, un fenomeno che nemmeno il *cap* può eliminare del tutto.

Senza tetti salariali, invece, la disparità tende a crescere: prima del *cap* introdotto nel 2005, nella NHL si verificavano casi di spesa salariale doppia fra un top team e un team meno ricco (esempio dei New York Rangers vs. altre franchigie), situazione oggi non più possibile. Il *cap* quindi previene spese eccessive e squilibri estremi: consente alle squadre piccole di trattenere i propri migliori giocatori offrendo loro il massimo ingaggio consentito (che è simile in tutte le

¹²⁹ Vrooman, J. (2000). The economics of American sports leagues. *Scottish Journal of Political Economy*, 47(4), pp. 364-398.

squadre), mentre in assenza di cap quei giocatori verrebbero inevitabilmente attratti dalle offerte più ricche delle squadre facoltose. Questo favorisce una distribuzione più uniforme del talento e impedisce il formarsi di vere e proprie “corazzate” imbattibili per ragioni economiche¹³⁰.

Va detto che esistono diverse tipologie di *salary cap*: l'*hard cap*, adottato ad esempio in NFL e NHL, non può essere sfiorato in alcun caso ed è quindi un limite assoluto; il *soft cap*, come in NBA, fissa un tetto ma ammette eccezioni regolamentate (le cosiddette *exceptions*, come la *Bird exception*, che permettono di rinnovare contratti o ingaggiare sostituti sfiorando il cap entro certi limiti). Spesso al *soft cap* si accompagna una *luxury tax*: l’NBA ad esempio prevede che se una squadra eccede di molto la soglia (superando un livello più alto detto *tax level*), debba pagare una tassa proporzionale all’eccesso, i cui proventi vengono ridistribuiti alle squadre “virtuose” che restano sotto la soglia.

Questo meccanismo consente ai team più ricchi di spendere oltre il *cap*, ma a caro prezzo, fungendo da deterrente. Ad esempio, i Golden State Warriors recenti hanno accettato di pagare decine di milioni di *luxury tax* pur di mantenere un *roster* di *superstar*; ciò mostra che il *soft cap* lascia un certo margine ai mercati più abbienti, pur mantenendo un controllo generale delle disparità.

In altri sport come la MLB (baseball) non esiste un vero *salary cap* a causa dell’opposizione storica del sindacato MLBPA (lo sciopero del 1994 bloccò un tentativo di introdurlo), ma vige una *luxury tax* che dal 2003 penalizza chi supera una soglia di spesa in salari (*Competitive Balance Tax*). Anche la MLB ha inoltre un robusto sistema di *revenue sharing* per ridurre il *gap* tra grandi e piccoli mercati. Nonostante l’assenza di un *cap*, questo ha evitato un eccessivo monopolio di vittorie da parte delle squadre più ricche (negli ultimi 20 anni molte squadre diverse hanno vinto le World Series), sebbene la sperequazione resti più elevata rispetto a NFL/NBA. Il *salary cap*, dunque, offre benefici sistemici: costi sotto controllo, maggiore equilibrio competitivo, prevenzione dei dissesti

¹³⁰ Vrooman, J. (2000). The economics of American sports leagues. *Scottish Journal of Political Economy*, 47(4), pp. 364-398

finanziari. Tuttavia, presenta anche aspetti negativi e critiche. Dal lato degli atleti, come già accennato, il *cap* implica una limitazione contrattuale: i giocatori vedono plafonato il monte salari complessivo che i club possono offrirgli, il che in pratica riduce la quota di ricavi che va ai giocatori rispetto a un libero mercato¹³¹.

Nelle leghe americane, di norma, i CBA stabiliscono che circa il 50% dei ricavi vada ai salari, garantendo agli *owner* l'altro 50% come profitto operativo o margine di gestione. Nei campionati europei senza *cap*, invece, spesso le società spendevano in stipendi percentuali ben superiori (70-80% dei ricavi e oltre), finendo però in rosso. Il *cap* “riequilibra” questa ripartizione a favore dei proprietari/investitori, giustificandola con la necessità di remunerare il capitale di rischio e reinvestire nello sviluppo dell'infrastruttura sportiva (stadi, vivai, marketing).

I critici sostengono però che ciò deprime le retribuzioni degli atleti rispetto a quanto il mercato pagherebbe in regime di concorrenza: di fatto i giocatori cedono una parte del proprio potere economico per assicurare la sostenibilità delle squadre. Inoltre, un tetto fisso non coglie le variazioni inattese nei ricavi: se la lega genera entrate molto superiori al previsto durante la vigenza del CBA, i giocatori non possono contrattare aumenti oltre il *cap* fino al rinnovo dell'accordo, rimanendo “bloccati” a massimali decisi anni prima.

Questo ha creato tensioni in alcune situazioni: ad esempio, in NBA nel 2020 si è verificato un rapido incremento dei ricavi da diritti TV che avrebbe giustificato un aumento dei salari, ma il *cap* era già fissato e si dovette negoziare a posteriori una soluzione (*salary cap smoothing*). Simmetricamente, in caso di crisi che riduca drasticamente i ricavi (come la pandemia), i proprietari sono protetti dal *cap* – i salari si adattano verso il basso – ma i giocatori ne patiscono le conseguenze economiche immediate. Dal lato dei fan e dello spettacolo, il *salary cap* può avere l'effetto di livellare verso il basso il talento concentrato in una

¹³¹ Vrooman, J. (2000). The economics of American sports leagues. *Scottish Journal of Political Economy*, 47(4), pp. 364-398.

squadra: non sarà possibile, ad esempio, vedere in una singola formazione tutte le migliori stelle della lega, perché il vincolo di budget costringe a distribuirle. Se da un lato ciò rende il campionato più equilibrato, dall'altro potrebbe ridurre il numero di squadre "stellari" in grado di esprimere il massimo potenziale (si pensi ad alcuni sportivi che accettano stipendi leggermente inferiori pur di riunirsi in una squadra competitiva: il *cap* non impedisce totalmente i "*super team*", come dimostrano i casi di Lakers, Warriors, ecc., ma li rende più difficili da assemblare). Tuttavia, questo aspetto è generalmente accettato come prezzo da pagare per un torneo incerto e avvincente: la filosofia sportiva USA privilegia la competitività diffusa sullo squadrone imbattibile, in nome dell'interesse del pubblico per l'imprevedibilità degli eventi¹³². In termini giuridici, occorre rimarcare la diversa cornice entro cui opera il *salary cap* rispetto al FFP. Il *salary cap*, essendo parte di un CBA, è legalmente vincolante per le parti firmatarie (lega e giocatori) e gode di protezione sul piano antitrust: la Corte Suprema USA ha riconosciuto un'ampia *labor exemption* che esenta dagli attacchi antitrust le restrizioni concordate in un contratto collettivo di lavoro, anche se in altre circostanze sarebbero considerate illecite. Ciò ha messo al riparo i tetti salariali da cause per collusione anti-competitiva da parte degli stessi giocatori (che del resto li hanno accettati negoziando). Diversa sarebbe la situazione se i proprietari imponessero un *cap* unilateralmente: in passato, quando i giocatori hanno scioperato o decertificato il sindacato, le restrizioni salariali unilaterali sono state giudicate illecite (famoso il caso *McNeil* e altre vertenze NFL a fine anni '80). Un caso paradigmatico fuori dal mondo professionistico è quello dell'NCAA (sport universitario): qui non esiste un sindacato di atleti, e l'accordo tra università per limitare benefici e compensi agli studenti-atleti è stato ripetutamente dichiarato in violazione dell'antitrust (da ultimo, nel 2021, la Corte Suprema USA in *NCAA v. Alston* ha ribadito che regole di limitazione degli

¹³² Kesenne, S. (2021). Uncertainty of outcome and competitive balance: impact, causes and cures. In S. Kesenne & R. Koning (Eds.), *A Modern Guide to Sports Economics* (pp. 70–88). Edward Elgar Publishing.

“emolumenti” educativi violano le leggi antitrust federali). Questo principio – niente tetti senza accordo coi diretti interessati – è un monito che risulterà rilevante anche considerando il contesto europeo¹³³. In sintesi, il *salary cap* si configura come una soluzione di matrice privatistica-collettiva: è un accordo orizzontale tra imprese (club) mediato da un accordo verticale con i lavoratori (sindacato giocatori). Il FFP, viceversa, è una regola regolamentare unilaterale imposta da un ente di governo (UEFA) ai club affiliati, senza un vero coinvolgimento dei lavoratori nelle sue previsioni. Entrambi mirano in qualche modo a limitare i costi e promuovere un certo equilibrio competitivo, ma lo fanno in modi quasi speculari: il FFP disciplina i bilanci societari (consentendo spese solo in funzione dei ricavi, e dunque indirettamente calmierando stipendi e trasferimenti), il *salary cap* disciplina direttamente la spesa per salari (imponendo un massimale eguale per tutti, che incide immediatamente sul mercato dei giocatori). Come osservato in dottrina¹³⁴, FFP e *salary cap* sono strumenti simili nella sostanza ma nati e inquadrati in ordinamenti diversi: il primo è stato tollerato dal diritto UE in quanto misura proporzionata a fini legittimi, il secondo è stato reso possibile nel diritto USA solo dall’intermediazione del diritto del lavoro collettivo.

4. La traslazione dei modelli

4.1 Ammissibilità di un FFP nel mondo dello sport americano

Alla luce delle considerazioni svolte, appare evidente che l’ecosistema sportivo nordamericano ha sviluppato proprie soluzioni per i problemi di sostenibilità finanziaria e competizione equilibrata, soluzioni diverse ma funzionali al contesto. Viene spontaneo chiedersi se un sistema analogo al Fair Play

¹³³ Kesenne, S. (2021). Uncertainty of outcome and competitive balance: impact, causes and cures. In S. Kesenne & R. Koning (Eds.), *A Modern Guide to Sports Economics* (pp. 70–88). Edward Elgar Publishing.

¹³⁴ Budzinski, O. (2014). The competition economics of financial fair play. *Ilmenau Economics Discussion Papers*, 19(85), 1–20.

Finanziario UEFA – basato sul principio del *break-even* e sul divieto di spesa in deficit oltre certi limiti – avrebbe senso e ammissibilità nelle leghe professionistiche statunitensi¹³⁵.

In linea di principio, le leghe americane non hanno sentito la necessità di introdurre un *financial fair play* in stile UEFA per vari motivi strutturali. Anzitutto, le leghe USA perseguono già l'obiettivo della stabilità economica attraverso altri strumenti integrati: il *salary cap* (o *luxury tax*) limita la principale voce di costo (i salari dei giocatori), il *revenue sharing* redistribuisce una parte significativa dei ricavi comuni (ad esempio i proventi televisivi) garantendo a ogni franchigia un flusso di entrate sufficiente a coprire una base di costi, e la natura stessa di cartello chiuso consente di controllare molte variabili (dal numero di squadre alle sedi di mercato, fino alle regole competitive) per assicurare la redditività complessiva del sistema. In secondo luogo, l'assetto proprietario delle franchigie e la cultura manageriale USA fanno sì che i club siano gestiti con attenzione al risultato economico: i proprietari sono imprenditori che difficilmente perseguirebbero deliberatamente strategie in perdita nel lungo periodo, anche perché eventuali disavanzi si ripercuoterebbero sul valore di mercato della franchigia (e sull'obbligo di eventuali *cash call* da parte degli altri proprietari, se previsti)¹³⁶.

Se pure un singolo proprietario decidesse di spendere oltre i ricavi per inseguire un titolo – cosa comunque arginata dal tetto salariale – le stesse leghe dispongono di meccanismi di controllo interno: ad esempio, in NFL esistono limiti all'indebitamento e requisiti patrimoniali per i proprietari (*debt/equity ratio*) volti a prevenire situazioni di insolvenza; inoltre, le leghe possono commissariare o forzare la vendita di una franchigia che versi in condizioni finanziarie critiche, per salvaguardare l'integrità della lega (celebre fu il caso dei

¹³⁵ Kesenne, S. (2021). Uncertainty of outcome and competitive balance: impact, causes and cures. In S. Kesenne & R. Koning (Eds.), *A Modern Guide to Sports Economics* (pp. 70–88). Edward Elgar Publishing.

¹³⁶ Budzinski, O. (2014). The competition economics of financial fair play. *Ilmenau Economics Discussion Papers*, 19(85), pp. 1–20.

Los Angeles Dodgers in MLB nel 2011, costretti a cambiare proprietà a seguito di difficoltà finanziarie e giudiziarie del proprietario). In sostanza, il sistema di vigilanza interna e di disciplina di mercato nelle leghe USA riduce l'utilità di uno schema aggiuntivo di fair play finanziario.

Dal punto di vista strettamente giuridico, l'introduzione di un regolamento tipo FFP in una lega americana sarebbe teoricamente possibile se approvato dalla governance della lega (ad esempio, un accordo tra i proprietari sancito nei *by-laws* della lega). Tale accordo non avrebbe impatti diretti sui contratti di lavoro dei giocatori (che già rispettano il *cap*) e quindi non richiederebbe il consenso del sindacato giocatori – a differenza del *cap* stesso.

Potrebbe tuttavia essere visto come un'intesa restrittiva tra imprese (le squadre) finalizzata a limitare le spese complessive e quindi potenzialmente gli investimenti nel miglioramento del team. Ci si potrebbe chiedere se un accordo tra *owner* di non spendere più di quanto incassano potrebbe violare le leggi antitrust USA (*Sherman Act*) analogamente a un salary cap non concordato coi giocatori. In pratica, la questione non si è mai posta in forma concreta, perché come detto la necessità non si è avvertita.

Verosimilmente, se anche le squadre stabilissero un tetto ai deficit o imponessero un *break-even* obbligatorio, difficilmente vi sarebbero soggetti con legittimazione e interesse a impugnarlo: i giocatori non ne sarebbero lesi direttamente (finché c'è il *salary cap*, i loro stipendi sono comunque limitati da quello, non dal *break-even*); i tifosi o altri *stakeholder* non avrebbero strumenti efficaci per contestare una regola interna che, se mai, miri alla solidità della lega (e dunque indirettamente tutela anche loro). Probabilmente una regola di *break-even* interna verrebbe considerata alla stregua di una norma organizzativa del campionato, analoga ad esempio ai requisiti di *financial soundness* che già esistono (ogni lega valuta la solidità economica dei proprietari, impone talora un *salary floor* per evitare che si spenda troppo poco, ecc.). Gli ordinamenti sportivi nordamericani, pur essendo di natura privatistica, godono di un certo margine di auto-organizzazione riconosciuto dai tribunali, soprattutto quando le regole

incidono su questioni “intra-cartello” e non sulle condizioni del lavoro atletico o sui diritti dei consumatori¹³⁷.

In definitiva, più che di ammissibilità giuridica, ci si deve chiedere dell'utilità pratica di un FFP negli USA. Il consenso generale è che esso sarebbe ridondante: le leghe già perseguono l'obiettivo di far vivere le squadre nei propri mezzi, ma lo fanno a monte (con il *cap* e la distribuzione dei ricavi) anziché a valle con controlli e sanzioni. Inoltre, imporre un *break-even* obbligatorio potrebbe entrare in conflitto con la filosofia americana di lasciare alle singole proprietà la scelta di come gestire il proprio business nel breve termine: ad esempio, un *owner* potrebbe volontariamente decidere di investire oggi (andando in perdita) per costruire un brand vincente e raccogliere profitti domani – strategia non rara nel business.

Un rigido vincolo di pareggio di bilancio annuale o triennale toglierebbe flessibilità manageriale. Le leghe USA tradizionalmente preferiscono porre limiti alle spese “esterne” (salari) che incidono sulla concorrenza sportiva, piuttosto che alle dinamiche finanziarie interne di ciascuna azienda-squadra. Anche senza FFP, se una franchigia accumulasse perdite strutturali, l'effetto naturale sarebbe che il proprietario la vende (di solito realizzando comunque plusvalenze data la crescita di valore dei club nel tempo) o attua un risanamento per non erodere troppo il proprio patrimonio. Si noti infine un aspetto: il FFP UEFA è nato anche per proteggere i creditori esterni (altri club, giocatori, fisco) dai mancati pagamenti, imponendo regole di solvibilità come l'assenza di debiti scaduti. Nel modello americano, questo problema è affrontato attraverso la struttura centralizzata delle leghe: difficilmente una franchigia accumulerà debiti verso altre squadre (non esistono trasferimenti con pagamento di cartellini come nel calcio) o verso giocatori (i salari dei giocatori sono garantiti dal contratto

¹³⁷ Budzinski, O. (2014). The competition economics of financial fair play. *Ilmenau Economics Discussion Papers*, 19(85), pp. 1–20.

collettivo e in caso di insolvenza entra in gioco il fondo di garanzia o la stessa lega)¹³⁸.

I debiti verso fornitori o il fisco rientrano nel normale rischio d'impresa e, come detto, se la situazione degenera, la lega interviene prima che si arrivi al collasso (anche perché un fallimento avrebbe gravi ripercussioni sul valore del marchio della lega stessa). *Bankruptcy* sportivo e dissoluzione di club, evento purtroppo visto in Europa (fallimenti di club calcistici in diversi Paesi), sono quasi sconosciuti nelle *major leagues* USA: il sistema consente magari il trasferimento di sede (*relocation*) di franchigie in difficoltà, ma non la loro scomparsa, garantendo continuità per gli *stakeholders*.

Ciò toglie uno dei principali presupposti che avevano motivato l'introduzione del FFP in Europa, ossia lo spettro di *default* a catena di società sportive. In conclusione, un FFP all'americana non solo sarebbe superfluo ma potenzialmente in conflitto con le prassi di libera gestione finanziaria e con l'ideologia antitrust USA (che, salvo eccezioni contrattate, non ama vincoli "orizzontali" tra concorrenti).

Non stupisce perciò che negli Stati Uniti il termine stesso *Financial Fair Play* sia rimasto a lungo sconosciuto e percepito come curiosità europea; è significativo che l'unico contesto in cui se ne è ipotizzata l'applicazione siano gli sport (dove alcune leghe globali stanno crescendo e guardano al modello UEFA per mantenere sostenibilità), a conferma che fuori d'Europa l'idea di limitare la spesa in base ai ricavi non fa parte del DNA sportivo locale¹³⁹.

4.2 Possibile introduzione di un Salary Cap nello sport europeo

Il dibattito sulla possibile adozione di un *salary cap* nel calcio europeo (o in altri sport di squadra europei) è da anni oggetto di analisi da parte di giuristi,

¹³⁸ Morrow, S. (2014). Financial fair play: Implications for football club financial reporting. ICAS - Institute of Chartered Accountants of Scotland.

¹³⁹ Ibidem.

economisti e dirigenti sportivi. Di fronte alle persistenti disparità competitive e all'escalation di spese registratesi nel calcio continentale, c'è chi sostiene¹⁴⁰ che importare alcuni meccanismi del modello americano – in primis un tetto salariale – potrebbe contribuire a riequilibrare il sistema. Tuttavia, la trasposizione di un *salary cap* in Europa si scontra con una serie di ostacoli di natura giuridica, strutturale e culturale che finora ne hanno impedito la realizzazione.

Dal punto di vista giuridico-normativo, la difficoltà maggiore deriva dal quadro del diritto dell'Unione Europea e, più in generale, dalla mancanza di una contrattazione collettiva a livello sovranazionale nel calcio. Un *salary cap* “puro” – ossia un massimale salariale uguale per tutti i club di una competizione – implicherebbe un accordo orizzontale tra club concorrenti per limitare l'importo dei salari che offrono ai calciatori.

Ciò, in assenza di altre circostanze, configura una restrizione della concorrenza sia ai sensi dell'art. 101 TFUE (intese tra imprese) sia potenzialmente una restrizione della libera circolazione dei lavoratori (artt. 45 e 56 TFUE), nella misura in cui impedisce ai calciatori di “vendere” liberamente il proprio talento al miglior offerente all'interno del mercato europeo.

Negli USA, come abbiamo visto, questa problematica è superata grazie all'accordo con il sindacato dei giocatori che rende il cap parte delle condizioni di lavoro: l'esenzione antitrust per i CBA (riconosciuta anche nei paesi UE, in virtù della considerazione sociale della contrattazione collettiva) consentirebbe in teoria anche in Europa di introdurre limiti salariali se negoziati con i rappresentanti dei calciatori¹⁴¹.

Tuttavia, a differenza degli sport americani, nel calcio europeo manca una struttura consolidata di contrattazione collettiva su base sovranazionale o di lega. I calciatori professionisti sono rappresentati da sindacati nazionali (ad es. l'AIC in Italia, la PFA in Inghilterra) federati nell'associazione mondiale FIFPro, ma

¹⁴⁰ Lindholm, J. (2010). The Problem with Salary Caps under European Union Law: The Case Against Financial Fair Play. *Texas Review of Entertainment & Sports Law*, 12(2), 189–223.

¹⁴¹ Ibidem

non esiste un contratto collettivo unico che regoli i salari o i tetti di spesa a livello né UEFA né di campionati continentali. Ogni giocatore contratta individualmente il proprio ingaggio col club, all'interno di cornici normative generali (leggi sul lavoro, contratti-tipo, accordi quadro per aspetti accessori). Imporre un *salary cap* per via regolamentare unilaterale, ad esempio da parte della UEFA o delle leghe nazionali, equivarrebbe dunque a un intervento autoritativo sui rapporti di lavoro, altamente vulnerabile a impugnazioni legali. FIFPro stessa si è più volte dichiarata contraria a qualunque tetto salariale imposto senza il consenso dei calciatori, ritenendolo lesivo dei diritti dei lavoratori e sostenendo piuttosto misure alternative (come una *luxury tax* con redistribuzione).

Un precedente significativo si è avuto di recente in Inghilterra: nella stagione 2020, la English Football League (EFL) – organizzatrice dei campionati di terza e quarta divisione (League One e Two) – introdusse un *salary cap* rigido per i club di tali categorie, senza accordo col PFA (Professional Footballers' Association). Il tetto era piuttosto basso (1,5 milioni di sterline annui per la League Two, 2,5 per la League One) e mirava a contenere i costi. Il sindacato calciatori presentò ricorso a un tribunale arbitrale indipendente¹⁴², il quale nell'inverno 2021 annullò il provvedimento, ritenendo che la EFL avesse violato il suo obbligo di consultazione e che il cap costituisse una modifica contrattuale non concordata con i giocatori.

La EFL dovette abbandonare il tetto salariale a stagione in corso, ammettendo la sconfitta della sua iniziativa. Questo episodio – oltre a confermare la necessità del consenso sindacale – ha messo in luce anche i rischi pratici di un *cap* mal congegnato: fissare un massimale uniforme troppo stringente può avere effetti distorsivi, ad esempio impedendo a club che avrebbero risorse (e senza indebitarsi) di investire per migliorare la rosa, e finendo per trascinare verso il

¹⁴² Decisione di un arbitrato indipendente (formato da Sir Patrick Elias, Michael Beloff QC e Lord Hendy) che ha accolto la contestazione della PFA, dichiarando illegittima l'imposizione del *salary cap* senza consultazione, e ordinando alla EFL di ritirarla immediatamente.

basso l'intera curva salariale. Nel caso inglese, si osservò che il *cap* proposto finiva per ampliare il divario tra la League One/Two e la Championship (che non era soggetta a *cap*), rendendo ancora più difficile la promozione: i club promossi avrebbero faticato ad allestire squadre competitive nel livello superiore, avendo contratti limitati dal *cap* precedente. La lezione appresa fu che diktat calati dall'alto non funzionano e che l'idea stessa di un *cap* nel calcio europeo è altamente problematica se non adattata alle peculiarità del contesto.

Oltre agli ostacoli di diritto del lavoro e antitrust, c'è il tema della eterogeneità dei sistemi calcistici europei. A differenza degli USA (un unico paese con regole fiscali e giuslavoristiche omogenee per tutti i club di una lega), l'Europa è un mosaico di ordinamenti: ogni nazione ha un diverso regime fiscale, diversi costi di vita, differenti modelli di business calcistico¹⁴³.

Pensare a un *salary cap* paneuropeo uniforme significherebbe ignorare queste diversità: un tetto in valori assoluti (es. X milioni all'anno per squadra) potrebbe essere sostenibile per club inglesi o tedeschi, ma troppo basso per la Premier League e troppo alto per campionati minori, creando scompensi. Un tetto in valori relativi (come percentuale dei ricavi) sarebbe più equo in relazione alle dimensioni di ciascun club, ma in tal caso ricalcherebbe l'idea del FFP (limitare la spesa in base ai ricavi) e non equalizzerebbe affatto il potere di spesa.

Ad esempio, se si imponesse che nessun club spenda più del 60% dei propri ricavi in salari, di fatto si introdurrebbe un "cap" modulato sul fatturato: Real Madrid con ricavi 800 milioni potrebbe spendere 480 milioni, una squadra italiana con ricavi 100 milioni potrebbe spenderne 60 – divario enorme, che mantiene intatte le gerarchie. Si potrebbe tentare un *cap* per categoria di campionato (nazionale): ogni lega nazionale fissa un tetto uguale per tutte le sue squadre.

Ma così si avrebbero tetti diversi da Paese a Paese, con gravi effetti sul mercato internazionale dei calciatori: i giocatori andrebbero prevedibilmente dove il tetto

¹⁴³ Ross, S. F., & Szymanski, S. (2002). Open competition in league sports. *Wisconsin Law Review*, 2002(3), pp. 625–656.

(e quindi i salari) è più alto, impoverendo i campionati con *cap* più basso. In un sistema *open* come quello europeo, dove i club di leghe diverse competono tra loro nelle coppe e dove c'è libero mercato dei trasferimenti, un *cap* isolato in un solo campionato nazionale sarebbe controproducente: ridurrebbe la competitività internazionale di quel campionato e incentiverebbe la fuga di talenti verso lidi senza *cap*.

Questo spiega perché finora nessuna delle principali leghe calcistiche europee abbia adottato volontariamente un *salary cap* unilaterale. Il timore sia giuridico (possibili cause legali per violazione antitrust o scioperi dei calciatori) sia sportivo (perdita di appeal rispetto ad altre leghe) ha scoraggiato simili mosse. Ciò non significa che l'idea sia svanita: periodicamente, soprattutto in occasione di crisi o scandali, la proposta di un *salary cap* europeo torna alla ribalta. Un momento di forte discussione è seguito al tentativo di Superlega del 2021: di fronte alla prospettiva di una lega europea chiusa (che avrebbe senz'altro implementato tetti salariali e misure di controllo stile USA), le istituzioni calcistiche tradizionali e quelle politiche europee hanno reagito rilanciando la necessità di riforme per la competitività¹⁴⁴.

Il Parlamento Europeo, in una risoluzione sul futuro del calcio, ha menzionato espressamente l'idea di esplorare l'introduzione di strumenti di controllo dei costi come un *salary cap* o una *luxury tax* per preservare l'equilibrio competitivo nelle competizioni continentali (fermo restando il rispetto del diritto UE). E infatti, soluzioni ibride stanno emergendo: la stessa UEFA, con le nuove regole di *cost control* (tetto al 70% dei ricavi), ha di fatto creato una sorta di *soft cap* europeo, sebbene proporzionato alle capacità dei singoli club più che uguale per tutti. Inoltre alcune leghe in altri sport stanno facendo da laboratorio: ad esempio l'EuroLeague di basket ha annunciato nel 2024 l'implementazione di un sistema di *salary cap* con *luxury tax*, tarato sui ricavi medi delle squadre (soglie del 40% e 60% con penalità per chi supera). Si tratta di un approccio innovativo: fissare

¹⁴⁴ Ross, S. F., & Szymanski, S. (2002). Open competition in league sports. *Wisconsin Law Review*, 2002(3), pp. 625–656.

range di spesa comuni in base alle entrate, con penalità redistributive sul modello NBA. Nel basket è forse più facile sperimentare, essendo una lega semi-chiusa con licenze pluriennali e meno ingerenze normative statali; nel calcio, un progetto analogo richiederebbe un coordinamento tra UEFA, club e forse un intervento normativo UE per essere davvero efficace e inattaccabile¹⁴⁵.

Una proposta alternativa che sta guadagnando consensi è quella della *luxury tax* nel calcio europeo: invece di un rigido *cap* che vieti di superare una certa soglia, si potrebbe consentire ai club di eccedere un tetto di spesa in salari pagando una tassa proporzionale all'eccesso, i cui proventi verrebbero ridistribuiti ai club più piccoli in chiave solidaristica. Questo meccanismo, ispirato all'NBA, sarebbe meno drastico (nessun divieto assoluto, ma un disincentivo economico) e – argomentano alcuni – più compatibile col diritto UE, poiché configurato come misura pro-competitiva e non come fissazione di prezzi.

La tassa di lusso, infatti, non impedisce ai giocatori di ottenere contratti elevati, ma fa sì che il club ricco che li ingaggia contribuisca anche a far crescere il sistema nel suo complesso. Va detto che una *luxury tax* richiederebbe comunque un accordo politico ampio (tra club grandi e piccoli, e probabilmente col coinvolgimento dei rappresentanti dei giocatori, che comunque vedrebbero indirettamente limitata la destinazione di parte dei ricavi del club, dirottati sulla tassa).

Nel 2022 la UEFA ha ventilato la possibilità di introdurre una sorta di *luxury tax* europea per chi violi le nuove regole di sostenibilità: le somme pagate in sanzione potrebbero essere ridistribuite ad altri partecipanti. Questa idea, se portata avanti, costituirebbe un compromesso pragmatico: non un *cap* puro, ma uno strumento per raggiungere scopi simili (contenere le eccessive spese e favorire un riequilibrio)¹⁴⁶. Da un punto di vista sistemico, l'introduzione di un

¹⁴⁵ Ross, S. F., & Szymanski, S. (2002). Open competition in league sports. *Wisconsin Law Review*, 2002(3), pp. 625–656.

¹⁴⁶ Marcello, R. (2024). La sostenibilità finanziaria delle società di calcio: Il documento UEFA Club Licensing and Financial Sustainability Regulations. *Società & contratti, bilancio & revisione*, (6), pp. 56–67.

salary cap nel calcio europeo implicherebbe quasi una rivoluzione culturale. Significherebbe accettare che il principio del libero mercato dei giocatori (cardine dalla sentenza Bosman in poi) venga sacrificato in nome di un interesse superiore di competizione equilibrata. Implicherebbe inoltre la creazione di un organismo di governance forte (sovrannazionale o almeno di lega) capace di amministrare il cap, verificarne il rispetto e comminare sanzioni.

A differenza del FFP, che è applicato centralmente dalla UEFA solo per le coppe europee, un *salary cap* dovrebbe idealmente coprire anche le competizioni nazionali per non creare squilibri interni. Si potrebbe immaginare una regola UEFA che obblighi ogni lega nazionale ad adottare un *cap* armonizzato, ma ciò porrebbe delicatissime questioni di rispetto dell'autonomia federale e delle leggi locali (oltretutto difficoltà pratiche di *enforcement* multilivello). In alternativa, la FIFA potrebbe introdurre tetti salariali mondiali (ipotesi remota e forse inapplicabile), oppure le singole leghe più importanti potrebbero coordinarsi per applicare congiuntamente un tetto (ad esempio un accordo comune tra Premier League, Serie A, Bundesliga, Liga e Ligue1). Quest'ultimo scenario, tuttavia, sarebbe esso stesso un cartello tra leghe potenzialmente in contrasto col diritto della concorrenza, e comunque difficile da raggiungere per divergenze di interessi.

Dunque, allo stato attuale, l'opzione più realistica appare quella di rafforzare e integrare il modello esistente: il FFP evoluto con limiti al costo del lavoro (già avviato dalla UEFA) e maggiori misure redistributive. Si può prevedere, ad esempio, che i club che eccedono certi parametri di spesa siano soggetti a sanzioni pecuniarie automatiche, i cui fondi vengano poi destinati a programmi di sviluppo per i settori giovanili o a supporto dei club virtuosi. Si può lavorare a un accordo con FIFPro su scala europea per stabilire linee guida di controllo dei costi che rispettino i diritti dei calciatori – ad esempio fissando un range equo di ripartizione dei ricavi tra salari e altri investimenti, anziché un tetto rigido. Va evidenziato che, storicamente, anche i calciatori potrebbero avere un vantaggio indiretto da un sistema più equilibrato: se più club possono competere per i

trofei, aumenta l'interesse generale e i ricavi globali del calcio, da cui comunque i giocatori traggono beneficio. Il problema è distribuire oneri e benefici in modo percepito come equo: finora, ogni tentativo di contingentare i salari è stato visto dai giocatori come un attacco ai loro guadagni a vantaggio dei proprietari¹⁴⁷.

Un ulteriore elemento da considerare è il contesto giurisprudenziale europeo: la Corte di Giustizia UE ha affermato, nel caso *Meca-Medina*, che una regola sportiva che incide sulla concorrenza può essere legittima se persegue un obiettivo sportivo legittimo e gli effetti restrittivi sono intrinseci e proporzionati allo scopo. Un *salary cap* potrebbe essere giustificato dall'obiettivo di salvaguardare l'equilibrio competitivo (riconosciuto come legittimo interesse sportivo), ma dovrebbe dimostrare la propria necessità e proporzionalità. Il rischio di alternative meno restrittive (es. *luxury tax*, FFP stesso) complica la difesa di un *cap* rigido in sede giudiziale. Inoltre, ci si potrebbe attendere un'immediata opposizione legale da parte di alcuni club o agenti se mai si provasse a introdurre un *cap*: verrebbe riproposta l'argomentazione della violazione delle libertà economiche fondamentali e delle norme concorrenziali. Politicamente, tuttavia, qualcosa si muove: la crisi finanziaria post-pandemia e i tentativi di secessione dei top club (Superlega) hanno creato una consapevolezza maggiore dell'importanza di controllare i costi e preservare l'incertezza del risultato. La stessa opinione pubblica si mostra spesso favorevole a misure che limitino lo strapotere economico di pochi club a vantaggio della competizione. In conclusione, l'introduzione di un *salary cap* nello sport europeo è un'operazione delicatissima che richiederebbe consenso diffuso e innovazioni normative. Non è da escludere che, in futuro, sotto la spinta di necessità impellenti, si arrivi a qualche forma di compromesso: magari un *tetto salariale* "morbido" concordato con i calciatori, accompagnato da robusti meccanismi di

¹⁴⁷ Marcello, R. (2024). La sostenibilità finanziaria delle società di calcio: Il documento UEFA Club Licensing and Financial Sustainability Regulations. *Società & contratti, bilancio & revisione*, (6), pp. 56–67.

solidarietà e da garanzie minime per gli atleti (es. salario minimo, fondi pensione, ecc. già esistenti)¹⁴⁸.

Una possibile via potrebbe essere quella di sperimentare in ambiti più ristretti (come alcune leghe nazionali minori o competizioni specifiche) per poi estendere il modello. Oppure, qualora i principali attori (club top, UEFA, Unione Europea, sindacati) trovassero un terreno comune, si potrebbe immaginare un *intervento legislativo europeo* ad hoc che esenti esplicitamente certe misure di equilibrio competitivo dalle norme antitrust, fornendo la base legale per un salary cap continentale concertato.

Ad oggi, comunque, la realtà è che il modello europeo e quello americano permangono distinti. Il Fair Play Finanziario resta il fulcro regolatorio in Europa – affinato e perfezionato, ma non stravolto – mentre negli USA dominano i tetti salariali e affini, e nessuno dei due sistemi ha ancora “sconfinato” con successo nel territorio dell’altro. Permane però un’area fertile di confronto e possibile convergenza: l’Europa guarda con interesse ai vantaggi del *salary cap* (soprattutto dopo gli allarmi lanciati dalla crisi del 2020 e dal fallimento di club storici nel passato), e gli USA osservano il caso europeo come esempio unico di disciplina finanziaria centralizzata in un sistema aperto.

È possibile che, col tempo, emerga un modello ibrido: ad esempio un FFP europeo sempre più orientato al controllo dei costi e magari integrato da meccanismi di redistribuzione stile *luxury tax*, oppure – se mai si realizzasse una superlega europea chiusa – l’importazione in pieno dei meccanismi americani di *cap*, *draft*, *revenue sharing* in ambito calcistico. In ogni caso, qualsiasi evoluzione dovrà trovare un bilanciamento tra principi giuridici e obiettivi sportivi, tenendo conto dei diritti in gioco (quelli economici dei club e dei giocatori, e l’interesse del pubblico a competizioni leali) e delle lezioni apprese dall’esperienza comparata. Solo attraverso un dialogo tra le parti – istituzioni,

¹⁴⁸ Marcello, R. (2024). La sostenibilità finanziaria delle società di calcio: Il documento UEFA Club Licensing and Financial Sustainability Regulations. *Società & contratti, bilancio & revisione*, (6), pp. 56–67.

leghe, atleti – e forse un intervento *ad hoc* del legislatore (nazionale o europeo) si potrà eventualmente superare le barriere che finora hanno reso il *salary cap* europeo più una suggestione teorica che una realtà. Nel frattempo, il confronto tra FFP e *salary cap* rimane un esercizio fondamentale per comprendere i pro e contro dei due modelli e per immaginare soluzioni innovative al servizio di uno sport professionistico più sostenibile ed equo su entrambe le sponde dell'Atlantico.

CAPITOLO IV

CASE STUDY

Sommario: 1. Un caso emblematico di FFP: Roma s.p.a.; 2. Il Salary Cap nella NBA statunitense; 3. Riflessioni sui due modelli

1. Un caso emblematico di FFP: Roma s.p.a.

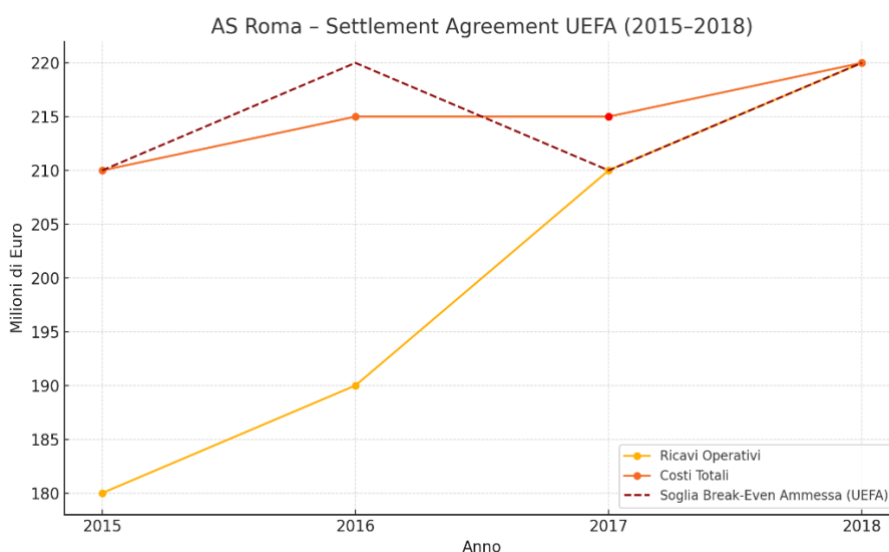
La società A.S. Roma S.p.A. rappresenta un caso paradigmatico dell'evoluzione e dell'applicazione del *Financial Fair Play* (FFP) in Europa. Sin dall'introduzione dei regolamenti UEFA in materia di fair play finanziario (nel 2010, con piena attuazione dal 2013), i club calcistici europei sono stati soggetti a vincoli stringenti sul pareggio di bilancio (*break-even rule*), volti a prevenire squilibri finanziari e garantire la sostenibilità economica del sistema sportivo. Roma, uno dei principali club della Serie A italiana, ha vissuto in prima persona l'intero percorso di adeguamento a tali norme: dalla sottoscrizione di *settlement agreements* (accordi transattivi con l'UEFA) alle sanzioni e restrizioni sportive, fino ai più recenti sviluppi normativi del 2022-2025. L'analisi dettagliata di questa vicenda consente di evidenziare sia gli aspetti tecnico-giuridici del FFP, sia le implicazioni finanziarie e gestionali per un club di alto livello, in particolare nell'ambito dell'ordinamento sportivo italiano¹⁴⁹.

Nel maggio 2015, a seguito del monitoraggio UEFA sulle perdite di bilancio cumulate, A.S. Roma risultò non conforme al requisito del break-even (equilibrio tra ricavi rilevanti e costi rilevanti) per il periodo di riferimento. Per evitare sanzioni più gravi (quali l'esclusione dalle competizioni europee), il club accettò di sottoscrivere un *Settlement Agreement* triennale con l'UEFA. Tale

¹⁴⁹ Orlarey, J. (2024). La regola del "fair-play finanziario" delle UEFA club licensing and financial sustainability regulation: riflessioni giuscontabili. *Amministrativ@ mente-Rivista di ateneo dell'Università degli Studi di Roma "Foro Italico"*, cit.

accordo – firmato l’8 maggio 2015 – impose una serie di misure finanziarie e sportive vincolanti.

In particolare, la Roma si impegnò a raggiungere il pieno rispetto del *break-even* entro la stagione 2017/18, con tappe intermedie: fu concesso un deficit aggregato massimo di €30 milioni nei bilanci 2015 e 2016, con l’obbligo di ritorno al pareggio entro il 2017.



Sul piano sportivo, il club subì una limitazione nella rosa registrabile in UEFA Champions League/Europa League: massimo 22 giocatori nella *Lista A* anziché 25. Inoltre, venne imposto un freno al calciomercato in entrata: per ogni stagione coperta dall’accordo, il saldo netto tra acquisti e cessioni doveva rimanere non negativo (obbligo di pareggio di mercato), pena ulteriori restrizioni. Tali vincoli intendevano costringere la società a una gestione finanziaria prudente, riducendo costi (soprattutto gli ingaggi dei calciatori) e favorendo plusvalenze da cessioni¹⁵⁰.

¹⁵⁰ Orlarey, J. (2024). La regola del “fair-play finanziario” delle UEFA club licensing and financial sustainability regulation: riflessioni giuscontabili. *Amministrativ@ mente-Rivista di ateneo dell’Università degli Studi di Roma “Foro Italico”*, cit.

Dal punto di vista finanziario, la Roma accettò anche una sanzione economica sotto forma di premi UEFA trattenuti. Il *Settlement Agreement* del 2015 prevedeva infatti il pagamento di €6 milioni totali, trattenuti dai ricavi UEFA del club a partire dalla stagione 2014/15. Di questi, €2 milioni erano da versare in maniera incondizionata (ripartiti su tre anni), mentre i restanti €4 milioni erano condizionali, ossia sarebbero stati dovuti solo in caso di mancato rispetto degli obiettivi finanziari prefissati. Questo schema “misto” (sanzione pecuniaria parzialmente sospesa) rispecchiava la prassi UEFA dell’epoca per i club in infrazione: da un lato una penalizzazione immediata, dall’altro un incentivo al rispetto futuro degli impegni, pena l’attivazione di ulteriori esborsi.

Grazie a una politica di risanamento finanziario, che ha incluso significative cessioni di calciatori di alto valore (si pensi alle vendite di Pjanić, Salah, Alisson, ecc., destinate a generare plusvalenze), A.S. Roma è riuscita a migliorare i propri conti negli esercizi successivi. La strategia dell’allora presidente James Pallotta mirava a conciliare competitività sportiva e sostenibilità economica, in un contesto in cui i ricavi operativi (soprattutto da stadio e marketing) restavano inferiori rispetto ai top club europei.

I risultati di tale strategia si sono concretizzati nel giugno 2018, quando la UEFA ha dichiarato che Roma aveva rispettato gli obiettivi del *Settlement Agreement* 2015-2018, uscendo dunque dal regime transattivo. In un comunicato del Club Financial Control Body (CFCB) si legge che la Roma, insieme ad altri club sotto accordo, è stata considerata *compliant* con i requisiti e gli obiettivi complessivi dell’accordo, venendo conseguentemente liberata dal regime di settlement. Ciò ha significato, in concreto, che a partire dalla stagione 2018/19 il club giallorosso non era più soggetto a restrizioni UEFA su trasferimenti o liste, né obbligato a ulteriori sacrifici straordinari (come la cessione di giocatori chiave per “fare cassa”). Questo *significava che i Giallorossi non avrebbero più dovuto vendere giocatori per bilanciare i conti né subire specifiche limitazioni o multe*. L’uscita dall’accordo ha rappresentato un successo gestionale, raggiunto anche grazie al

buon cammino sportivo della squadra (semifinale di UEFA Champions League nel 2018) che ha incrementato i ricavi da premi UEFA¹⁵¹.

Sul piano normativo, la vicenda del 2015-2018 ha evidenziato la natura negoziale del FFP: anziché sanzionare unilateralmente il club per il deficit eccedente, l'UEFA ha preferito una soluzione pattizia, imponendo però condizioni rigorose e sorvegliandone l'attuazione. Tale approccio collaborativo, tipico del primo ciclo di enforcement del FFP, ha evitato un contenzioso dinanzi alla Corte Arbitrale dello Sport (CAS) – che altri club, come ad esempio il Galatasaray o il Málaga in quegli anni, hanno invece affrontato. Da notare che in parallelo un altro club italiano, l'Inter, siglò un accordo simile (2015) ma non riuscì a uscirne anticipatamente, dovendo anzi prolungare le restrizioni fino al 2019 per mancato raggiungimento completo dei target. La Roma quindi, al 2018, appariva come un esempio virtuoso di adeguamento graduale alle regole UEFA senza incorrere in sanzioni sportive estreme.

Dopo il 2018, la gestione finanziaria di Roma ha dovuto fronteggiare nuove sfide. Nonostante l'uscita dal *settlement*, i bilanci del club rimasero strutturalmente in perdita, sintomo di un modello economico fragile comune a molte società calcistiche italiane (alti costi per ingaggi e ammortamenti, ricavi relativamente contenuti rispetto ai top club europei). L'era Pallotta si è conclusa a metà 2020 senza che si concretizzasse il piano originario – fortemente voluto dall'imprenditore americano – di costruzione di un nuovo stadio di proprietà, progetto che avrebbe dovuto aumentare significativamente i ricavi commerciali e da *matchday* del club. Nel frattempo, l'improvvisa crisi causata dalla pandemia di COVID-19 (2020-2021) ha ulteriormente aggravato i conti: la chiusura degli stadi e la contrazione del mercato hanno portato a pesanti perdite di esercizio (si pensi che nel solo 2020/21 Roma ha registrato un rosso di €216 milioni). In reazione a tale situazione, il nuovo proprietario subentrato nell'agosto 2020 – il

¹⁵¹ Orlarey, J. (2024). La regola del “fair-play finanziario” delle UEFA club licensing and financial sustainability regulation: riflessioni giuscontabili. *Amministrativ@ mente-Rivista di ateneo dell'Università degli Studi di Roma “Foro Italico”*, cit.

gruppo Friedkin, guidato dall'imprenditore Dan Friedkin – ha dovuto effettuare importanti interventi di ricapitalizzazione¹⁵².

Fonti finanziarie indicano che Friedkin ha immesso circa €120 milioni di nuovo capitale nel 2021/22 e ulteriori apporti (anche in forma di finanziamenti soci) per €85 milioni nello stesso periodo, con ulteriori iniezioni di €131 milioni nel 2022/23. Nonostante tali aumenti di capitale, il debito finanziario del club è cresciuto: a fine 2022/23 l'indebitamento lordo ha raggiunto circa €497 milioni, praticamente raddoppiato in quattro anni¹⁵³. Tali dati segnalano che la proprietà Friedkin ha scelto di sostenere le perdite con risorse proprie (*equity* e prestiti), evitando il default ma al prezzo di appesantire la struttura finanziaria del club. Dal punto di vista del FFP, però, le perdite accumulate nel triennio 2019-2021 ponevano nuovamente Roma fuori dai parametri di break-even allora vigenti, malgrado l'allentamento temporaneo delle regole deciso dall'UEFA per via della pandemia (ricordiamo che l'UEFA, riconoscendo l'impatto Covid, permise di escludere dal calcolo parte delle perdite 2020 e di unire i bilanci 2020 e 2021 ai fini del break-even, oltre a introdurre correttivi sui ricavi persi)¹⁵⁴. Nel settembre 2022, a conclusione dell'istruttoria sui bilanci 2021/22, la UEFA ha ufficialmente riscontrato il mancato rispetto del requisito del pareggio di bilancio da parte di A.S. Roma.

¹⁵² Orlarey, J. (2024). La regola del “fair-play finanziario” delle UEFA club licensing and financial sustainability regulation: riflessioni giuscontabili. *Amministrativ@ mente-Rivista di ateneo dell'Università degli Studi di Roma “Foro Italico”*, cit.

¹⁵³ <https://swissramble.substack.com/p/as-roma-finances-202223>

¹⁵⁴ Orlarey, J. (2024). La regola del “fair-play finanziario” delle UEFA club licensing and financial sustainability regulation: riflessioni giuscontabili. *Amministrativ@ mente-Rivista di ateneo dell'Università degli Studi di Roma “Foro Italico”*, cit.

AS Roma - Profit and Loss Account				
AS Roma SpA				
€M	2022	2021	Growth	% Growth
Match Day	25.5	0.1	25.4	25'679%
Domestic	72.3	112.3	(40.0)	(36)%
UEFA Prize Money	20.7	24.8	(4.1)	(16)%
Broadcasting	93.0	137.0	(44.1)	(32)%
Sponsorship	8.2	19.9	(11.7)	(59)%
Advertising & Publicity	16.3	14.9	1.4	10%
Merchandising, Royalties & Licensing	14.0	6.1	7.8	128%
Other	34.2	12.3	21.9	178%
Commercial	72.7	53.3	19.5	37%
Revenue (per AS Roma accounts)	191.2	190.4	0.8	0%
Player Loans	5.2	6.2	(1.0)	(17)%
Turnover	196.3	196.6	(0.2)	(0)%
Wages & Salaries	(182.8)	(169.4)	(13.4)	8%
Other Expenses	(117.6)	(82.5)	(35.1)	43%
Expenses	(300.4)	(251.9)	(48.5)	19%
EBITDA	(104.1)	(55.3)	(48.8)	88%
Player Amortisation	(77.5)	(88.8)	11.3	(13)%
Depreciation	(12.8)	(13.2)	0.4	(3)%
Non Cash Flow Expenses	(90.3)	(102.0)	11.7	(12)%
Operating Profit/(Loss)	(194.4)	(157.3)	(37.1)	24%
Gain on Player Sales	6.2	21.3	(15.1)	(71)%
Loss on Player Sales	(10.2)	(21.1)	10.9	(52)%
Profit on Player Sales	(4.0)	0.3	(4.2)	(1'654)%
Other Income from Player Management	3.3	8.6	(5.3)	(204)%
Profit before Interest & Tax	(195.0)	(148.4)	(46.6)	
Net Interest Payable	(23.9)	(36.0)	12.0	(33)%
Profit/(Loss) before Tax	(219.0)	(184.4)	(34.6)	19%
Taxation Credit/(Charge)	(0.3)	(0.9)	0.6	
Profit/(Loss) after Tax	(219.3)	(185.3)	(34.0)	18%
Wages to Turnover	93%	86%	7%	
Gross Debt	379.2	334.9	44.3	13%
Cash	32.9	32.9	(0.0)	(0)%
Net Debt	346.3	302.0	44.3	15%

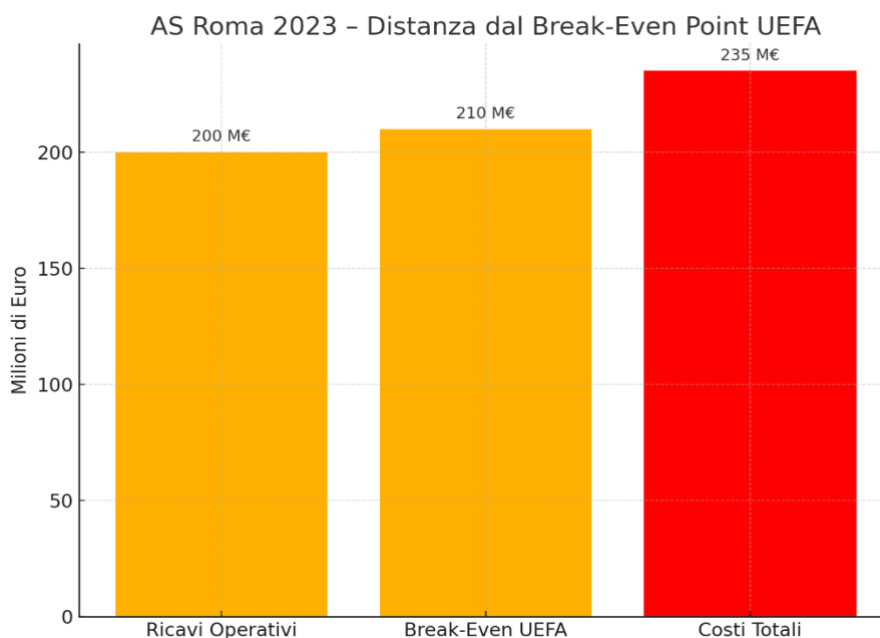
Contestualmente, sono entrate in vigore le nuove norme UEFA denominate “Club Licensing & Financial Sustainability Regulations” (CL&FS, Edizione 2022), destinate a sostituire gradualmente il precedente sistema di *Financial Fair Play*. In luogo di un mero *break-even* triennale, il nuovo impianto regolamentare introduce tre pilastri: (1) la regola dei “football earnings” (risultato di gestione calcistica da mantenere entro un deficit massimo ammesso, con un *deviation* tollerato di €60 milioni se coperto da apporti della proprietà), (2) la regola dellp “squad cost ratio” (rapporto massimo tra costi di squadra – stipendi, ammortamenti cartellini, oneri agenti – e ricavi, fissato al 70% a regime) e (3) obblighi più stringenti di solvibilità a breve termine (pagamento puntuale debiti verso altri club, dipendenti ed erario). In questa cornice

rinnovata, il CFCB dell'UEFA ha offerto ai club non in regola nel 2022 – inclusa la Roma – la possibilità di un nuovo *Settlement Agreement*, stavolta orientato a guidare la transizione verso i parametri 2025 del *Financial Sustainability*. A.S. Roma ha quindi sottoscritto un *Settlement Agreement* quadriennale (2022-2026), analogamente ad altri importanti club (es. Inter, Juventus, PSG) risultati in deficit nel 2021/22. I termini essenziali dell'accordo, comunicati dall'UEFA e ripresi dalla stampa, sono i seguenti: Roma accetta un percorso fino alla stagione 2026/27 per rientrare a pieno regime nelle nuove regole. Viene fissato un obiettivo di deficit aggregato massimo di €60 milioni nel biennio 2024-2025 (in coerenza col *deviation* consentito dalla normativa FS, che tollera perdite cumulate di 60 milioni su due anni se opportunamente patrimonializzate).

Inoltre, il club si impegna a rispettare progressive soglie intermedie sul costo della rosa: lo *squad cost ratio* non doveva superare il 90% nel 2023, l'80% nel 2024, fino a raggiungere il 70% entro il 2025. Questo significa che, a regime, Roma potrà spendere in ingaggi, cartellini e commissioni al massimo il 70% dei ricavi annuali, una misura che ricorda da vicino i tetti salariali percentuali adottati in altre leghe (ed espressamente ispirata al modello NBA, come discusso oltre)¹⁵⁵.

Intanto, nel 2023, il Bilancio della società continuava a non rispettare il pareggio.

¹⁵⁵ Orlarey, J. (2024). La regola del “fair-play finanziario” delle UEFA club licensing and financial sustainability regulation: riflessioni giuscontabili. *Amministrativ@ mente-Rivista di ateneo dell'Università degli Studi di Roma “Foro Italico”*, cit.



La tabella che segue mostra i rilievi della UEFA in merito allo *squad cost* della AS Roma che hanno portato a sottoscrivere gli impegni descritti.

Stagione	Squad cost (≈)	Posizione Serie A	Squad-cost-ratio (circa)
2022/23	£288 mln	5°	—
2023/24	£271 mln	5°	—
Anno 2023	—	—	117% → multa UEFA

Il *ratio* (indice) arrivava a circa il 117%.

Al momento della firma, tale rapporto per la Roma eccedeva il futuro limite, il che imponeva al club un severo programma di riduzione costi o aumento ricavi. Il Settlement 2022 prevede anche sanzioni pecuniarie di importo significativo: la società ha accettato una sanzione totale fino a €35 milioni. Di questa, €5 milioni circa costituiscono la parte immediata e incondizionata, già trattenuta sui premi UEFA (Europa League) spettanti al club. La parte restante (€30 milioni circa) è condizionale: potrà essere esigibile dall'UEFA qualora la Roma non centri gli obiettivi di rientro stabiliti entro la fine del periodo transattivo (2026).

Si tratta, com'è evidente, di somme ben più elevate rispetto al precedente accordo del 2015 (segno dell'aggravarsi delle perdite, ma anche dell'orientamento più rigido della UEFA dopo anni di FFP): basti pensare che analoghe multe sono state comminate a club di primo piano, ad esempio Paris Saint-Germain (€65 milioni, di cui 10 immediati) e Inter (€26 milioni, di cui 4 immediati). In aggiunta, l'accordo impone restrizioni sportive condizionate: in caso di mancato rispetto delle tappe intermedie, la UEFA potrà limitare il numero di giocatori iscrivibili nelle liste europee (fino a 23 invece di 25) e addirittura escludere il club dalla successiva competizione UEFA per la quale dovesse qualificarsi¹⁵⁶. Queste sanzioni sportive, pendenti come una spada di Damocle, evidenziano la gravità dell'impegno assunto.

Sotto il profilo sportivo e gestionale, il quadriennio di *settlement* si è tradotto per la Roma in un regime di sorveglianza continua e limitazioni di mercato che hanno fortemente condizionato le scelte dell'area tecnica guidata dal DS Tiago Pinto e dall'allenatore José Mourinho. Uno degli obblighi immediati è stato il mantenimento di un saldo trasferimenti non negativo per la stagione 2022/23, regola che ha di fatto impedito investimenti netti sul mercato: ogni acquisto doveva essere finanziato da una cessione di pari importo. Ciò ha spiegato, ad esempio, la politica dei parametri zero o dei prestiti onerosi adottata dal club (acquisti come Dybala, Wijnaldum in prestito, Belotti a costo zero), bilanciati da cessioni di giocatori con ingaggi elevati o fuori progetto.

Anche nella stagione 2023/24 il club ha mantenuto una linea prudente sul mercato, consapevole che ulteriori sforamenti degli obiettivi finanziari avrebbero potuto comportare sanzioni aggiuntive o aggravamenti delle restrizioni (come l'impossibilità di registrare nuovi giocatori, misura condizionale prevista dall'accordo a partire dal 2024/25 in caso di

¹⁵⁶ https://editorial.uefa.com/resources/0279-1603db295a2c-ef34afe09b18-1000/transitional_4-year_settlement_agreements_-_august_2022.pdf#:~:text=Settlement%20Agreement%20any%20of%20the,reserved%20for%20%E2%80%9Clocally%20trained%20players%E2%80%9D

inadempienze)¹⁵⁷. Dal lato dei risultati economici, nel primo anno di monitoraggio (bilancio al 30 giugno 2022) la Roma è riuscita a rientrare nei paletti, tanto che la stessa UEFA – meno di un anno dopo l’accordo – ha riconosciuto che “il club giallorosso ha pienamente rispettato il requisito del break-even per l’esercizio 2022”, evitando così ulteriori sanzioni e scongiurando il rischio di esclusione dalle coppe. Questo adempimento è valso come segnale positivo di avvio del percorso di risanamento. Tuttavia, l’equilibrio rimane precario: per l’esercizio successivo, relativo al 2023/24, Roma ha leggermente mancato il target intermedio, sfiorando di poco il limite concordato. La conseguenza, deliberata dal CFCB nel luglio 2025, è stata una multa di €3 milioni per il club.

Nel comunicato ufficiale UEFA si legge infatti: “AS Roma (ITA) ha leggermente superato l’obiettivo intermedio fissato per l’esercizio 2024 ed è stata multata di €3 milioni”¹⁵⁸. Da notare che contestualmente altri club italiani sotto settlement, come Inter e Milan, hanno invece rispettato tutte le tappe finanziarie, ottenendo l’*“all clear”* dall’UEFA per il 2024. La piccola infrazione della Roma, definita *“minor breach”* nelle cronache, testimonia comunque la difficoltà per il club di raggiungere in pieno gli stringenti obiettivi in assenza di ricavi straordinari (come una qualificazione in Champions League, sfuggita nelle ultime stagioni). Il pagamento della multa da €3 milioni – sebbene modesto rispetto alle cifre in gioco – riduce ulteriormente i ricavi netti ottenuti dalle competizioni europee (Roma ha disputato la finale di Europa League nel 2023, assicurandosi introiti importanti, ma parte di essi è stata “girata” all’UEFA per le sanzioni FFP).

L’esperienza di A.S. Roma sotto il regime del Fair Play Finanziario solleva diversi punti di interesse giuridico-dottrinale. In primo luogo, evidenzia come le norme UEFA agiscano come limiti di regolazione privata all’autonomia

¹⁵⁷ Orlarey, J. (2024). La regola del “fair-play finanziario” delle UEFA club licensing and financial sustainability regulation: riflessioni giuscontabili. *Amministrativ@ mente-Rivista di ateneo dell’Università degli Studi di Roma “Foro Italico”*, cit.

¹⁵⁸ <https://www.uefa.com/news-media/news/029b-1e280e8c0d89-0a2f9801ea14-1000--cfcb-first-chamber-finalises-the-assessment-of-the-financial/>

gestionale dei club, imponendo vincoli che hanno natura sostanzialmente contrattuale: i club, aderendo alle competizioni UEFA, accettano di rispettare quei regolamenti e in caso di violazione spesso negoziano soluzioni concordate (*settlement*) anziché subire direttamente sanzioni unilaterali. Da questo punto di vista, il *settlement agreement* è un atto ibrido: un accordo transattivo di diritto privato sportivo, soggetto però all’approvazione e al controllo di un organo quasi-giurisdizionale (la CFCB Investigatory Chamber e, in caso di inadempienza, la Adjudicatory Chamber). Roma, sia nel 2015 che nel 2022, ha preferito la via accordata, probabilmente ritenendo di ottenere condizioni meno afflittive (scaglionamento delle misure, possibilità di evitare l’esclusione dalle coppe) rispetto al rischio di un giudizio immediato.

In secondo luogo, il caso in esame mette in luce la progressiva evoluzione del quadro normativo UEFA. Tra il 2015 e il 2025 il FFP è passato da una prima fase “educativa”, in cui l’obiettivo principale era indurre i club a non spendere più di quanto guadagnassero, a una seconda fase “sanzionatoria” più rigorosa, culminata con la riforma del 2022 che ha introdotto parametri quantitativi precisi (come il tetto del 70% ai costi di squadra) e sanzioni automatiche (ammende proporzionate al superamento dei tetti, restrizioni di mercato, ecc.).

L’accordo della Roma del 2022 è emblematico di questa svolta: il focus si sposta dal pareggio di bilancio *ex-post* (analisi del triennio passato) al controllo *ex-ante* di un rapporto di costi sostenibili e all’imposizione di limiti che di fatto operano come un “*salary cap*” proporzionale al fatturato. L’UEFA stessa, tramite le parole del suo presidente Ceferin, ha ammesso di essersi ispirata a modelli nordamericani per il nuovo sistema, ipotizzando in futuro anche meccanismi di luxury tax.

Nel 2021, infatti, si discuteva di introdurre un doppio binario: un tetto alle spese salariali (fissato appunto al 70% dei ricavi) e, per chi lo avesse sfiorato, una tassa di lusso (dal 100% al 200% dell’eccedenza) da ridistribuire ai club più virtuosi. Sebbene la formula finale adottata nel 2022 non preveda (ancora) un vero meccanismo ridistributivo – privilegiando invece ammende e sanzioni sportive

– la direzione di marcia è chiaramente orientata a importare principi di contenimento dei costi tipici dello sport professionistico USA, adattandoli al contesto europeo multi-nazionale¹⁵⁹.

Infine, sotto il profilo della sostenibilità finanziaria, il caso Roma dimostra che il FFP, pur avendo costretto la società capitolina a una maggiore disciplina di bilancio, non ha risolto le fragilità economiche strutturali. Il club resta fortemente indebitato e dipendente dagli apporti della proprietà per coprire le perdite, mentre la capacità di generare ricavi autonomi (stadio, merchandising globale, sponsor di livello) è limitata rispetto ai competitor internazionali. Ci si chiede se il FFP ha impedito spese scriteriate (*financial doping*) da parte della società Roma. In parte sì, obbligando a vendere giocatori per finanziare acquisti e tenere il monte ingaggi sotto controllo. Tuttavia, ha anche cristallizzato una gerarchia competitiva, in cui club come Roma – privi di fatturati giganteschi – faticano a colmare il gap con le superpotenze economiche. La vicenda della Roma evidenzia anche come il FFP possa incidere indirettamente sulle scelte sportive: ad esempio, la rosa relativamente corta e con alcuni reparti scoperti, lamentata da Mourinho in varie occasioni, è conseguenza dei limiti di spesa imposti; così come la scelta di puntare su giovani in prestito o parametri zero rientra in una logica di *risk management* finanziario.

In definitiva, A.S. Roma S.p.A. è un caso emblematico perché riassume virtù e limiti del Fair Play Finanziario: da un lato, una maggiore responsabilizzazione finanziaria del club (nessun fallimento, continuità aziendale garantita dagli investimenti oculati della proprietà, controllo dei costi in corso), dall'altro lato, l'emersione di tensioni e sacrifici sportivi notevoli, nonché la persistenza di un divario con i club più ricchi¹⁶⁰.

¹⁵⁹ Orlarey, J. (2024). La regola del “fair-play finanziario” delle UEFA club licensing and financial sustainability regulation: riflessioni giuscontabili. *Amministrativ@ mente-Rivista di ateneo dell'Università degli Studi di Roma “Foro Italico”*, cit.

¹⁶⁰ Orlarey, J. (2024). La regola del “fair-play finanziario” delle UEFA club licensing and financial sustainability regulation: riflessioni giuscontabili. *Amministrativ@ mente-Rivista di ateneo dell'Università degli Studi di Roma “Foro Italico”*, cit.

2 Il Salary Cap nella NBA statunitense

Nel panorama sportivo nordamericano, la National Basketball Association (NBA) rappresenta il modello per eccellenza di regolamentazione finanziaria attraverso un *salary cap*, cioè un tetto salariale che limita l'ammontare complessivo dei salari che ogni squadra può versare ai propri giocatori. Introdotto originariamente nel 1984, il *salary cap* NBA nacque da un accordo contrattuale tra la lega (in rappresentanza dei proprietari delle franchigie) e il sindacato dei giocatori NBPA (*National Basketball Players Association*), con lo scopo dichiarato di garantire una maggiore competitività ed equilibrio competitivo tra le squadre e, al contempo, assicurare una ripartizione equa dei profitti tra proprietari e atleti.

Dal punto di vista giuridico, il *salary cap* è formalizzato all'interno del Collective Bargaining Agreement (CBA), il contratto collettivo di lavoro rinnovato periodicamente tra NBA e NBPA, il quale disciplina in dettaglio tutti gli aspetti economici (tetti salariali, durata dei contratti, modalità di trasferimento dei giocatori, ripartizione dei ricavi, ecc.) costituendo la "costituzione economica" della lega. In base alla legislazione statunitense sul lavoro e alla *non-statutory labor exemption*, tali accordi collettivi godono di un'esenzione dall'antitrust, il che consente di attuare meccanismi che altrimenti sarebbero considerati una forma di cartello o di fissazione di prezzi nel mercato del lavoro (un *salary cap*, in fondo, è un accordo fra datori di lavoro per porre un limite massimo ai salari dei dipendenti). I *salary cap* di NFL e NBA sono accordi di fissazione dei prezzi (del lavoro) protetti dallo scrutinio antitrust grazie alla esenzione lavoristica, ossia non violano le norme sulla concorrenza in quanto frutto di libera negoziazione con il sindacato dei giocatori¹⁶¹.

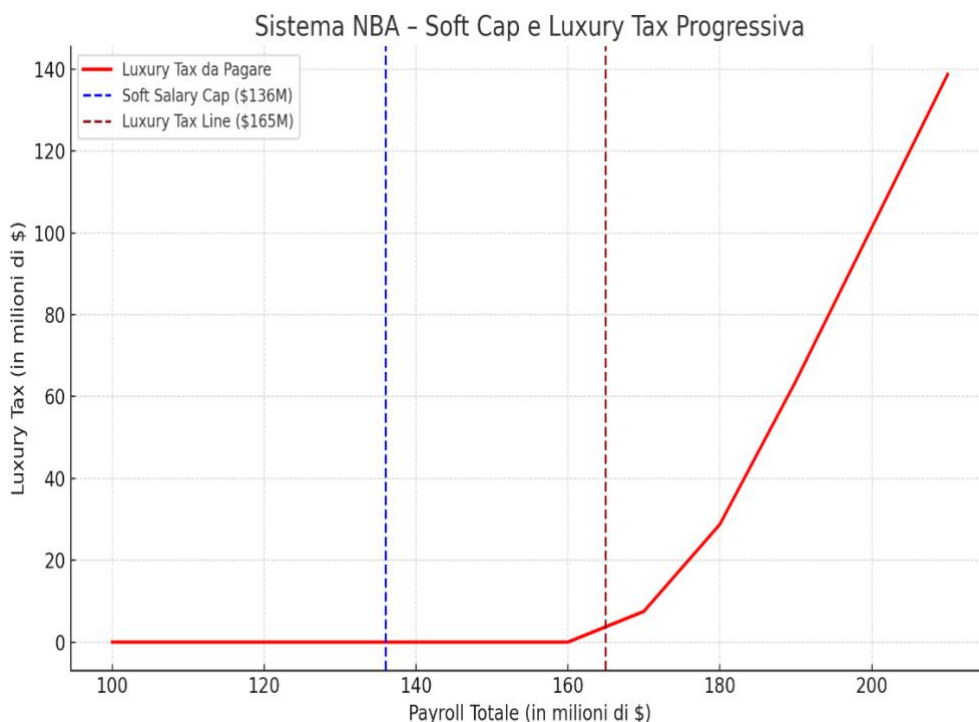
Il sistema del *salary cap* NBA è peculiare poiché si configura come un tetto salariale "morbido" (*soft cap*), in contrapposizione all'*hard cap* vigente in altre

¹⁶¹ Pradhan, S., & Leshchinskii, D. Violating the Salary Cap: Exploring Performance Gains in the National Basketball Association. *Frontiers in Sports and Active Living*, 7, 1625458.

leghe professionistiche USA (ad esempio NFL e NHL). *Hard cap* significa un limite assoluto che nessuna squadra può superare in nessuna circostanza; *soft cap*, invece, implica che esistono eccezioni regolamentari che permettono alle squadre di oltrepassare il tetto in determinate situazioni. L'idea di fondo del *soft cap* NBA è di bilanciare due esigenze: da un lato controllare la spesa complessiva per mantenere l'equilibrio competitivo e la stabilità economica della lega, dall'altro lato permettere alle franchigie una certa flessibilità, in particolare per trattenere i giocatori di punta cresciuti nella squadra o per far fronte a situazioni eccezionali. A differenza di NFL e NHL, l'NBA presenta un cosiddetto *soft cap*, il che significa che vi sono svariate eccezioni significative che consentono alle squadre di eccedere il tetto salariale per firmare giocatori. Questa differenza è motivata anche da considerazioni di interesse dei tifosi: consentire alle squadre di mantenere le proprie stelle facilita la fidelizzazione del pubblico locale e la stabilità delle rose, senza obbligare i *team* a smantellare le squadre di successo semplicemente per ragioni salariali.

Per la stagione NBA 2024-2025 (riferimento aggiornato al 2025), il *salary cap* è fissato a un valore determinato annualmente in base ai ricavi della lega (detti *Basketball Related Income*). Ad esempio, per la stagione 2023-24 il tetto salariale era di circa \$134 milioni per squadra, a fronte di un fatturato NBA in costante crescita grazie a contratti televisivi miliardari. Contestualmente viene stabilita una soglia di "*luxury tax*" qualche milione di dollari al di sopra del cap (circa \$162 milioni nel 2023-24): questa soglia non impedisce di per sé di spendere oltre, ma funge da linea di demarcazione oltre la quale scattano penalità finanziarie severe. In altri termini, il sistema NBA consente alle squadre di sforare il *cap* (*soft cap*), ma qualora la *payroll* ecceda la *luxury tax line*, la franchigia deve pagare una tassa di lusso alla lega, la cui entità cresce progressivamente all'aumentare dello sfioramento¹⁶².

¹⁶² Pradhan, S., & Leshchinskii, D. Violating the Salary Cap: Exploring Performance Gains in the National Basketball Association. *Frontiers in Sports and Active Living*, 7, 1625458.



Il ricavato di queste tasse viene in parte ridistribuito alle squadre che rimangono sotto la soglia, creando un meccanismo di solidarietà inversa e un incentivo economico a non spendere eccessivamente. Ad esempio, nel 2022/23 i Golden State Warriors – squadra di vertice con numerosi giocatori di primo livello a libro paga – hanno avuto un monte salari intorno a \$191 milioni e hanno superato la soglia di lusso di oltre \$40 milioni, accumulando un conto di \$170 milioni di *luxury tax* da versare. In totale, il costo per il proprietario dei Warriors per la stagione ha sfiorato i \$370 milioni (somma di stipendi più tasse), un valore record che testimonia sia la volontà di investire per rimanere competitivi, sia l'effetto punitivo del sistema fiscale NBA per chi spende molto al di sopra dei limiti. Altre squadre, come i Los Angeles Clippers, hanno adottato strategie simili, accollandosi tasse di lusso molto elevate per mantenere roster con più stelle: i Clippers nel 2022-23 hanno pagato circa \$145 milioni di *luxury tax*.

Tuttavia, questi esborsi aggiuntivi tendono a diventare insostenibili se protratti a lungo, anche perché la NBA prevede tariffe di *luxury tax* maggiorate per i cosiddetti *repeaters*, ovvero le franchigie che superano la soglia per più anni consecutivi (dal 2014 è in vigore una *repeater tax* che aumenta ulteriormente le aliquote per i recidivi).

Oltre alla *luxury tax*, il sistema è arricchito da una serie di eccezioni contrattuali codificate nel CBA che giustificano il superamento del tetto in casi specifici. Le principali *player exceptions* meritano di essere richiamate. La *Larry Bird Exception* consente a una squadra di rifirmare uno dei propri giocatori in scadenza superando il *cap*, fino al massimo salariale consentito per quello giocatore. È denominata così in onore di Larry Bird, e incarna la filosofia di permettere ai team di mantenere i talenti storici: in pratica, finché un giocatore milita nella stessa franchigia da almeno 3 anni senza essere stato tagliato, la squadra detiene i *Bird rights* e può andare oltre il *cap* per rinnovargli il contratto. Questo meccanismo tutela i team dal dover rinunciare ai propri top player solo per ragioni di *cap*, e indirettamente favorisce la permanenza delle star nelle squadre di origine¹⁶³.

La *Mid-Level Exception* (MLE) consente ogni anno a ciascuna franchigia di ingaggiare un nuovo giocatore con un contratto di importo prestabilito, anche se si è già raggiunto il *cap*. Esistono diverse versioni: la *Non-Taxpayer MLE* (importo maggiore, contratto pluriennale) riservata alle squadre sotto una certa soglia (detta *apron*), e la *Taxpayer MLE* (importo inferiore) per le squadre sopra tale soglia. Ad esempio, nel 2022 la MLE per squadre non in *luxury tax* era inizialmente circa \$10.5M annuali, mentre per le squadre già in *luxury tax* si riduceva a circa \$6.5M, con durata contrattuale massima inferiore. L'uso della MLE *non-taxpayer* comporta però una conseguenza importante: introduce un *hard cap* “*ad personam*” per quella squadra nell'anno in corso, noto come *Apron* (letteralmente “soglia d’apron”). In pratica, se una squadra sopra il *cap* utilizza

¹⁶³ Pradhan, S., & Leshchinskii, D. Violating the Salary Cap: Exploring Performance Gains in the National Basketball Association. *Frontiers in Sports and Active Living*, 7, 1625458.

la *mid-level exception* più ricca, essa si impegna a non superare una certa soglia di payroll fissata poco sopra la linea della *luxury tax* (tradizionalmente l'*apron* è di circa \$6-7M sopra il limite della *tax*). Questo impedisce alle franchigie ricche di usare eccezioni aggiuntive per spendere indefinitamente: scelto di utilizzare la MLE principale, scatta un tetto rigido per il resto della stagione (*hard cap trigger*). Meccanismi analoghi di “*hard cap* volontario” scattano anche qualora una squadra effettui una *sign-and-trade* (firmando un *free agent* per poi scambiarlo, operazione che altrimenti permetterebbe di acquisire giocatori oltre il *cap*): se una franchigia riceve un giocatore via *sign-and-trade*, anch'essa non potrà eccedere l'*apron* per quella stagione¹⁶⁴.

Vi è, poi, la Bi-Annual Exception (BAE), una ulteriore eccezione di importo minore (circa \$4 milioni nel 2023) utilizzabile solo dalle squadre sotto la *apron* e non soggette a *luxury tax*, e non più di una volta ogni due anni. Anche l'utilizzo della BAE attiva un *hard cap* per quella stagione.

Le *Rookie Exception* e *Minimum Salary Exception* sono eccezioni che consentono di firmare, rispettivamente, le scelte al *draft* (giocatori neo-selezionati, con contratti su scale salariali predeterminate) e giocatori al salario minimo, senza tener conto del *cap*. Queste eccezioni servono a completare i roster: ogni team, anche se al limite, può sempre aggiungere giocatori al minimo di lega per raggiungere il numero di giocatori richiesto; similmente, i draftati possono essere contrattualizzati a prescindere dal *cap*, per non vanificare lo scopo del *draft*. La *Injury Exception (Disabled Player Exception)* prevede che, in caso di infortunio grave di un giocatore, la lega può concedere al team un'eccezione *tantum* per sostituirlo firmando un altro atleta per una cifra fino al 50% dello stipendio dell'infortunato, anche oltre il *cap*.

Vi è, poi, la *Trade Exceptions*: quando una squadra cede un giocatore con ingaggio superiore a quello che riceve in cambio, può generare una *trade*

¹⁶⁴Cfr. Orsini, J. (2025). The National Basketball Association's Collective Bargaining Agreements New Guardrails: Apron Rules, Mid-Level Exceptions, and Superstar Trades Within a Restructured Cap System.

exception pari alla differenza, utilizzabile entro un anno per assorbire un altro contratto senza usare spazio salariale. Questo facilita scambi asimmetrici, ma non consente comunque di superare eventuali limiti di *apron* se applicabili.

Tutti questi meccanismi rendono il sistema estremamente tecnico e regolato minuziosamente. Il CBA NBA è un documento di centinaia di pagine che dettaglia ogni eccezione e condizione, frutto di decenni di negoziazioni e aggiustamenti. Per esempio, a seguito di alcuni trasferimenti clamorosi e creativi del passato, sono state introdotte regole anti-elusione (come la *Base Year Compensation Rule* per evitare artifici nel *sign-and-trade*, o restrizioni sulle estensioni contrattuali troppo generose per impedire di aggirare i massimali individuali). Un'altra componente cruciale del sistema è infatti il massimale individuale: il CBA stabilisce quanto può guadagnare al massimo un singolo giocatore in base alla sua anzianità e ai meriti sportivi (i cosiddetti contratti "*max*" pari a circa il 25% del cap per giocatori con 0-6 anni di esperienza, 30% per 7-9 anni, 35% per veterani 10 con più di dieci anni; percentuali elevabili per chi ottiene riconoscimenti come MVP o simili, secondo la *Derrick Rose Rule*). Questo limite per giocatore agisce in parallelo al tetto di squadra: evita che un singolo atleta assorba risorse eccessive e costringa poi la squadra a dover sforsare per pagare gli altri¹⁶⁵.

Il sistema NBA ha conosciuto modifiche significative con l'ultimo rinnovo contrattuale tra lega e sindacato, il CBA 2023-2030. Tale accordo, raggiunto nella primavera 2023, ha confermato l'impianto del *soft cap* con *luxury tax*, ma con l'obiettivo di arginare ulteriormente i casi di spesa estrema da parte di alcune franchigie benestanti (Warriors, Clippers, Nets, ecc.) si è introdotto un nuovo concetto di "*second apron*" (seconda soglia d'*apron*). In pratica, oltre alla soglia di *apron* standard (poco sopra la *luxury tax line*), viene fissata una seconda soglia a circa \$17.5 milioni oltre la linea della *luxury tax*. Le squadre che superano

¹⁶⁵ Orsini, J. (2025). The National Basketball Association's Collective Bargaining Agreements New Guardrails: Apron Rules, Mid-Level Exceptions, and Superstar Trades Within a Restructured Cap System, p. 105.

questo secondo livello incorrono in restrizioni aggiuntive automatiche: ad esempio, non possono utilizzare nessuna *mid-level exception*, perdono il diritto di ingaggiare giocatori tramite *sign-and-trade*, vedono limitata la possibilità di acquisire giocatori in cambio di soli *draft pick* (*no cash trades* oltre un certo importo), e subiscono limitazioni sulla flessibilità di scambiare future scelte (una regola “*anti-superteam*” congela le prime scelte future se si rimane sopra il 2° apron per troppi anni consecutivi)¹⁶⁶.

L'intento è chiaramente punitivo: rendere sconveniente e sportivamente penalizzante oltre che costoso trovarsi molto al di sopra del *cap*, disincentivando il formarsi di roster composti da troppi giocatori con contratti enormi. Queste novità non sono entrate in vigore tutte immediatamente, ma sono scaglionate tra il 2023 e il 2025 per dare tempo alle franchigie di adeguarsi (ad esempio, il divieto di usare la *taxpayer MLE* per le squadre sopra la seconda soglia è attivo dal 2023, mentre altre restrizioni entreranno a regime più avanti). Il secondo *apron*, circa 134% del *cap*, è un vero punto di svolta: in aggiunta alle restrizioni da primo *apron*, le squadre sopra il secondo *apron* affrontano nuove restrizioni nei movimenti di mercato”. Dunque, la tendenza regolamentare in NBA è verso un irrigidimento: pur restando un sistema contrattato e flessibile, si cerca di evitare che le differenze di capacità di spesa fra proprietari possano tradursi in un eccessivo squilibrio competitivo.

Il regime del *salary cap* NBA incide profondamente sul funzionamento del mercato dei giocatori (*free agency*, scambi, rinnovi contrattuali) e sulla strategia sportiva dei dirigenti (*general managers*). Innanzitutto, impone una disciplina salariale collettiva: tutte le squadre sanno di dover costruire roster il cui costo rientri grossomodo nel tetto (salvo pagare pesanti penalità). Ciò evita la spirale inflattiva che si vedrebbe in un mercato completamente libero: i salari dei giocatori in NBA sono “controllati” in proporzione ai ricavi totali della lega (i

¹⁶⁶ Cfr. Orsini, J. (2025). The National Basketball Association's Collective Bargaining Agreements New Guardrails: Apron Rules, Mid-Level Exceptions, and Superstar Trades Within a Restructured Cap System

giocatori, collettivamente, ricevono circa il 50% del BRI come compensi, assicurato dal meccanismo del *cap* che adegua la sua dimensione annualmente). I singoli atleti di vertice guadagnerebbero forse di più in un open market, ma il *cap* li limita a un massimale; per contro, i giocatori medi guadagnano probabilmente più di quanto avverrebbe in un sistema senza tetto dove poche superstar assorbirebbero gran parte delle risorse. In questo senso, il *cap* NBA opera una redistribuzione interna tra giocatori e promuove una certa equità: ad esempio, nel 2023 la superstar LeBron James pur essendo tra i più pagati non può eccedere il 35% del *cap*, lasciando quindi spazio salariale per remunerare altri 2-3 giocatori di alto livello nella sua squadra¹⁶⁷.

Il mercato dei *free agent* è direttamente plasmato dalle regole del *cap*. Ogni estate, prima dell'apertura della *free agency*, ogni team calcola lo spazio salariale. Le franchigie meno competitive spesso cercano di liberare spazio tagliando giocatori o effettuando trade salariali (*salary dump*) per potersi permettere l'ingaggio di free agent importanti. Viceversa, le squadre già forti, che spendono fino alla soglia, possono migliorare l'organico solo tramite eccezioni (ad esempio firmando veterani al minimo, o usando la *mid-level*). Questo meccanismo evita che tutte le stelle si concentrino in 2-3 squadre: anche se molti giocatori vorrebbero andare in team di grande mercato o con chance di titolo, il denaro disponibile in quei team è limitato, costringendo alcuni a scegliere squadre con più spazio salariale. In alcuni casi i giocatori accettano volontariamente stipendi inferiori al valore di mercato (i cosiddetti "*pay cut*") pur di aggregarsi a roster competitivi restando entro le eccezioni consentite – un fenomeno che però la NBA monitora e disciplina per evitare elusioni (non sono ammessi accordi occulti per pagamenti extra fuori contratto).

Negli ultimi anni, i Golden State Warriors hanno costituito un *case study* sul funzionamento del sistema: dopo aver vinto titoli con un nucleo di giocatori

¹⁶⁷ Cfr. Orsini, J. (2025). The National Basketball Association's Collective Bargaining Agreements New Guardrails: Apron Rules, Mid-Level Exceptions, and Superstar Trades Within a Restructured Cap System.

(Curry, Thompson, Green) cresciuti internamente e riformati sfruttando i *Bird rights*, l'arrivo della superstar Kevin Durant nel 2016 fu possibile grazie a una coincidenza eccezionale (un improvviso aumento del *cap* dovuto al nuovo contratto TV, che diede spazio libero a molti team). Successivamente, per mantenere un *roster* di quel calibro, la franchigia di San Francisco ha pagato tasse di lusso record, accettando un esborso complessivo (salari e tasse) che in certe stagioni ha superato i \$300 milioni¹⁶⁸.

Tale spesa, sostenibile solo per una proprietà facoltosa, ha sollevato preoccupazioni tra le altre squadre, spingendo la lega a inasprire le norme (come appunto l'introduzione del second *apron* nel 2023). Un altro esempio è quello dei Brooklyn Nets 2020-2022: assemblarono un trio di stelle (Durant, Harden, Irving) con contratti massimali tramite *free agency* e *trade*, finendo col superare di molto il *cap* e pagando anch'essi un'enorme *luxury tax*; tuttavia, le dinamiche interne e la pressione del *cap* li costrinsero in breve a smantellare il trio (anche perché una squadra così sbilanciata su tre ingaggi top diventa vulnerabile: il resto del roster era composto da minimi salariali, con ovvie ripercussioni in caso di infortuni o cali di rendimento). Sul fronte opposto, team di mercato minore come gli Oklahoma City Thunder hanno dovuto fare scelte dolorose: celebre è il caso del 2012, quando OKC – pur avendo un gruppo di giovani fenomeni (Durant, Westbrook, Harden) – scambiò James Harden ai Houston Rockets principalmente per evitare di dover pagare una *luxury tax* elevata negli anni successivi, non ritenuta sostenibile dalla proprietà. Quell'episodio mostrò come il *cap* e la *tax* possano indurre anche squadre competitive a cedere talento per rientrare nei parametri economici.

Un ulteriore impatto del *cap* si vede nelle *trades* (scambi) tra franchigie: le regole NBA richiedono che, per le squadre sopra al *cap*, gli stipendi scambiati siano bilanciati entro un certo margine (125% + 100k dollari). Ciò rende spesso necessari scambi multipli e creativi: raramente un giocatore con stipendio alto

¹⁶⁸ Scott, J., & Cano, S. (2025). Sports in principles of economics textbooks. *Managerial Finance*, 51(7), pp. 1049-1065.

può essere scambiato per soli giovani o scelte senza che un corrispettivo salariale avvicinato venga incluso. Un caso recente è stato lo scambio di James Harden da Houston a Brooklyn (gennaio 2021), che coinvolse 4 squadre e numerosi giocatori, proprio per far quadrare i salari in movimento. Analogamente, nel febbraio 2023 la *trade* che ha portato Kevin Durant a Phoenix ha visto i Suns inviare vari giocatori (Bridges, Johnson) e contratti per eguagliare il super stipendio di Durant, oltre a *picks*, perché la trade machine del CBA impone questi abbinamenti. I limiti salariali fungono quindi da vincolo concreto nelle transazioni, impedendo ai super-team di formarsi tramite acquisizioni squilibrate¹⁶⁹.

Tutti i meccanismi descritti trovano base nel diritto privato (il CBA è un contratto collettivo negoziato, non una legge statale) e sono frutto di un delicato equilibrio tra interessi di proprietari e giocatori. Ogni modifica passa attraverso negoziazioni sindacali e, in caso di dissidio insanabile, può portare a serrate (lockout) o scioperi. Ad esempio, nel 2011 si ebbe un lockout NBA durato diversi mesi, centrato proprio sul tema del *revenue sharing* e del *cap*: i proprietari chiedevano di abbassare la quota di ricavi destinata ai giocatori e regole più severe per prevenire perdite economiche.

L'accordo che pose fine al *lockout* portò alle *major changes* implementate nel CBA 2011, tra cui un sistema di *luxury tax* molto più punitivo (da 1:1 fisso si passò a scaglioni multipli) e restrizioni come il divieto per le squadre *tax payer* di ottenere giocatori via sign-and-trade. Queste misure avevano lo scopo di evitare che mercati ricchi acquistassero ulteriori stelle pagando solo la penalità, e si può dire abbiano avuto un discreto effetto deterrente. La negoziazione del 2023 ha ulteriormente spostato il pendolo verso i proprietari "medio-piccoli" desiderosi di limitare la spesa dei colleghi più ricchi, ottenendo il second *apron* e altre clausole. Di contro, i giocatori hanno ottenuto concessioni su altri fronti (come maggiore libertà di sponsorizzazioni personali, allentamento di alcune

¹⁶⁹ Scott, J., & Cano, S. (2025). Sports in principles of economics textbooks. *Managerial Finance*, 51(7), pp. 1049-1065.

regole sulla free agency, ecc.), a dimostrazione del carattere sinergetico del CBA: è un pacchetto globale in cui tetto salariale, percentuali di BRI e condizioni contrattuali formano un equilibrio complessivo¹⁷⁰.

In conclusione, il salary cap NBA al 2025 si configura come un sofisticato regime di controllo dei costi e di livellamento competitivo. La sua efficacia è testimoniata dal fatto che, pur con inevitabili cicli vincenti di alcune franchigie, la lega ha visto negli ultimi decenni un'alternanza significativa di squadre campioni (negli ultimi 10 anni hanno vinto l'anello 6 franchigie diverse) e, cosa più importante, nessuna squadra è rimasta esclusa a lungo dalla possibilità di ricostruire un roster competitivo grazie a *draft*, *cap space* e *trade*. Sul piano economico, il sistema ha mantenuto i bilanci delle franchigie complessivamente in salute – i valori di mercato delle squadre NBA sono in forte ascesa – evitando fenomeni di insolvenza. Tutto ciò è stato ottenuto con strumenti negoziali propri dell'ordinamento sportivo nordamericano, in cui la *closed league* (lega chiusa senza retrocessioni) facilita accordi di solidarietà finanziaria orizzontale (*revenue sharing*, redistribuzione delle *luxury tax*) e verticale (*cap* legato ai ricavi globali).

3 Riflessioni sui due modelli: confronto tra UEFA/FFP e NBA/Salary Cap

Va sottolineato che i due sistemi nascono con obiettivi in parte diversi. Il *Fair Play* Finanziario UEFA, introdotto nel contesto del calcio europeo, è concepito principalmente come misura di stabilità finanziaria e di prevenzione delle insolvenze: mira a impedire che i club spendano al di sopra delle proprie capacità economiche, accumulando debiti insostenibili, e a promuovere un modello di autosufficienza economica (spendete solo ciò che generate)¹⁷¹.

¹⁷⁰ Scott, J., & Cano, S. (2025). Sports in principles of economics textbooks. *Managerial Finance*, 51(7), pp. 1049-1065.

¹⁷¹ Villa, G., & Lozano, S. (2025). A payroll efficiency analysis of Europe's top football leagues. *IMA Journal of Management Mathematics*, 36(2), pp. 197-213.

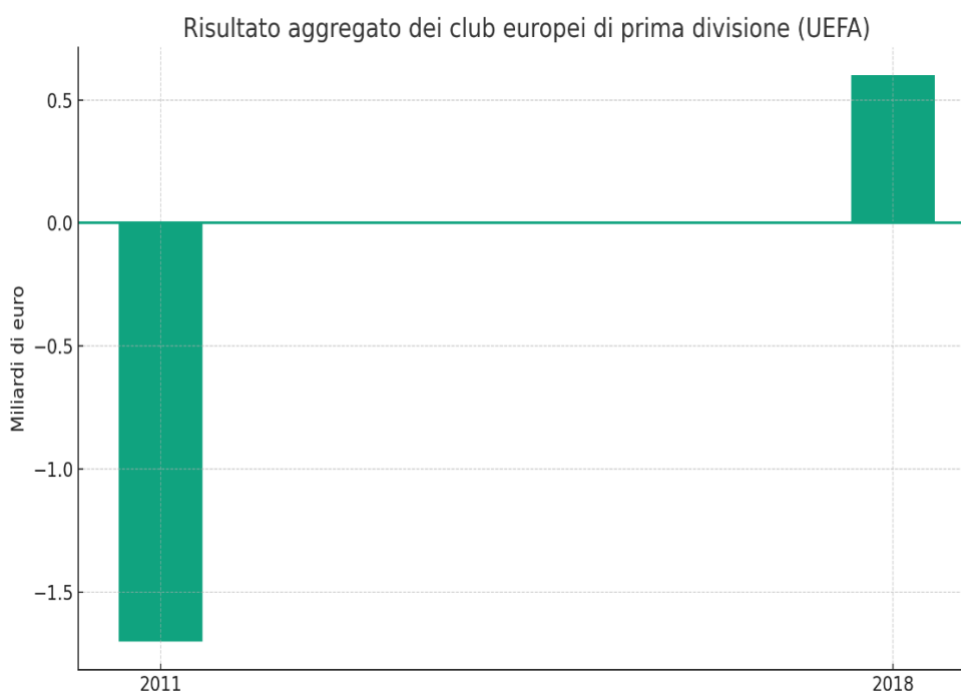
La *ratio* dichiarata era evitare crisi e fallimenti di club – fenomeno effettivamente diffuso in passato, con club anche blasonati travolti dai debiti – e riportare razionalità in un mercato caratterizzato da una corsa ai rilanci finanziata spesso da iniezioni esterne (“*doping* finanziario”). Il *Salary Cap* NBA, al contrario, nasce storicamente come strumento di equilibrio competitivo (*competitive balance*) oltre che di controllo dei costi: imponendo un tetto uniforme ai salari, si vuole assicurare che nessuna franchigia possa acquisire le prestazioni di tutti i migliori giocatori semplicemente offrendo stipendi fuori mercato, e contestualmente si garantisce ai proprietari collettivamente che la quota dei ricavi destinata ai salari rimanga predeterminata (nell’NBA moderna il *cap* è calibrato in modo che circa il 50% dei ricavi vada ai giocatori, garantendo agli *owner* l’altro 50% per costi e profitto).

Confronto FFP UEFA Vs Salary Cap NBA

Caratteristica	Fair Play Finanziario (UEFA)	Salary Cap (NBA)
Obiettivo principale	Stabilità finanziaria e prevenzione delle insolvenze	Equilibrio competitivo e controllo costi
Contesto applicativo	Calcio europeo (UEFA)	Lega chiusa (franchigie NBA)
Tipo di regolazione	Vincolo economico sul pareggio di bilancio	Tetto salariale flessibile (soft cap con luxury tax)
Logica di spesa	Spendi quanto generi (autosufficienza economica)	Spendi entro tetto comune con eccezioni
Conseguenze del superamento	Sanzioni UEFA (esclusioni, multe, accordi)	Luxury tax crescente e restrizioni operative
Focus competitive	Limitato: tutela indiretta	Centrale: tutela la parità tra squadre
Quota salari sui ricavi	Non predeterminata – dipende da ricavi e spese	Circa 50% dei ricavi collettivi
Fonte principale del vincolo	Capacità economica del club	Accordo collettivo tra lega e sindacato giocatori (CBA)

In sintesi, l'FFP tutela la sostenibilità economica, il *salary cap* tutela anche la parità di armi sportive. Questa differenza di finalità incide sulle strutture: l'FFP originale non imponeva un tetto alle spese di tutti i club in senso assoluto (ogni club può spendere in proporzione ai propri ricavi, il che anzi cementa vantaggi dei più ricchi), mentre il *cap* NBA è uguale per tutti e funziona come un livellatore (tutti hanno pari potere d'acquisto in teoria, indipendentemente dal mercato o bacino d'utenza).

Il *Fair Play* Finanziario, a oltre 10 anni dalla sua implementazione, ha ottenuto alcuni risultati positivi sul piano finanziario: ha costretto molti club europei a risanare i bilanci, a ricapitalizzarsi e a ridurre le perdite croniche. La UEFA riportava già nel 2018 indicatori incoraggianti: il cumulo di perdite dei club europei di prima divisione, che nel 2011 ammontava a €1.7 miliardi, si era trasformato in un profitto aggregato di €600 milioni.



Ciò suggerisce che l'FFP ha indotto maggiore disciplina e portato i club (specialmente medi e piccoli) a spendere con più cautela. Inoltre, l'FFP ha innalzato gli standard di trasparenza finanziaria: i club hanno dovuto dotarsi di migliori prassi di rendicontazione, farsi revisionare i conti, e in generale la cultura finanziaria nel calcio è migliorata (difficilmente oggi si vedrebbero “buchi neri” di cui ci si accorge tardi – casi come il Parma 2015 o la Fiorentina 2002, sebbene dovuti a frodi interne, sono meno probabili con la vigilanza incrociata di licenze nazionali e UEFA)¹⁷².

Dal punto di vista di un club come Roma, l'FFP ha fornito una cornice di riferimento per gestire: la proprietà sa che per competere in Europa deve rispettare certi parametri, il che la spinge a pianificare investimenti in stadi, settori giovanili (spese escluse dal *break-even*) e controllo del costo del lavoro. In definitiva, si può dire che l'FFP abbia promosso la sostenibilità come valore: oggi nessun dirigente di club può ignorare i vincoli economici, e gli stessi tifosi sono più consapevoli di termini come “bilancio in ordine” o “vincoli UEFA”.

Il *Salary Cap* NBA, dal canto suo, ha dimostrato un'elevata efficacia nel mantenere la competitività diffusa e la stabilità economica dell'intera lega. A livello competitivo, pur con qualche inevitabile eccezione (dinastie sportive come i Bulls degli anni '90 o i Lakers/Spurs degli anni 2000), il sistema di *cap* unito al *draft* garantisce un ricambio: le squadre peggiori ottengono i migliori giovani, hanno spazio per firmare free agent, mentre le migliori devono fare scelte difficili sui rinnovi pena sfondare il *cap* e pagare tasse. Questo meccanismo consente a mercati piccoli di arrivare al titolo (si vedano i San Antonio Spurs, i Milwaukee Bucks campioni 2021, o i Cleveland Cavaliers 2016 guidati da LeBron tornato “a casa” anche grazie alle regole pro-rientro dei *franchise player*) – eventualità impensabili nel calcio europeo contemporaneo, dove il divario di risorse rende quasi impossibile a squadre di seconda fascia vincere la Champions League.

¹⁷² Villa, G., & Lozano, S. (2025). A payroll efficiency analysis of Europe's top football leagues. *IMA Journal of Management Mathematics*, 36(2), pp. 197-213.

Dal punto di vista economico, la NBA non ha mai subito fallimenti di franchigie negli ultimi decenni: tutte operano in modo profittevole o quantomeno *break-even*, favorite anche dalla forte crescita dei ricavi globali. Il *salary cap* agisce come freno strutturale ai costi: a differenza del calcio, dove i salari tendono ad espandersi fin quasi a soffocare i ricavi (in Serie A spesso il monte ingaggi supera il 70-80% dei ricavi operativi, segno di insostenibilità), in NBA la regola del 50% assicura un equilibrio macro: se i ricavi calano, il *cap* scende e i salari si ridimensionano automaticamente (è successo in pandemia, mitigato da accordi di *escrow* coi giocatori). Inoltre, i proprietari NBA beneficiano di robusti meccanismi di *revenue sharing* (spartizione degli utili da *merchandising*, contratti TV nazionali, ecc.), complementari al *cap*, che fanno sì che anche le franchigie di mercati meno ricchi possano avere conti in attivo¹⁷³. Non mancano però le criticità insite in ciascun modello. Riguardo al *FFP/Financial Sustainability*, una delle critiche principali è che, pur perseguendo nobili intenti, esso abbia finito per cristallizzare le disuguaglianze esistenti e limitare la “mobilità sociale” dei club. Poiché il parametro chiave è la proporzione tra spese e ricavi, i club già ricchi (grandi bacini di tifosi, stadi di proprietà, contratti commerciali globali) possono continuare a spendere somme ingenti restando formalmente in regola, mentre club più piccoli o emergenti non possono sostenere investimenti straordinari oltre la soglia consentita dalle loro entrate modeste.

Un nuovo mecenate che volesse portare una squadra di metà classifica al livello delle big incontrerebbe grandi ostacoli, perché non può coprire perdite illimitate pena l'esclusione dalle coppe. In questo senso, l'FFP è stato accusato di essere un “club dei ricchi”, un accordo che protegge chi già domina il mercato e impedisce ai concorrenti di avvicinarsi investendo (il caso del Manchester City e del Paris Saint-Germain, finanziati da proprietà facoltose, ha sollevato per anni dubbi: sebbene tali club abbiano poi vinto trofei e aumentato i ricavi,

¹⁷³ Villa, G., & Lozano, S. (2025). A payroll efficiency analysis of Europe's top football leagues. *IMA Journal of Management Mathematics*, 36(2), pp. 197-213.

inizialmente hanno aggirato i limiti con sponsor gonfiati da parti correlate, portando l'UEFA a interventi ex post di rettifica dei valori di sponsorizzazione). Un'altra criticità è l'effettiva: l'UEFA ha a volte mostrato disparità di trattamento o comunque esiti eterogenei. Alcuni club sono stati esclusi per violazioni (si pensi al Málaga nel 2013, fuori dalle coppe un anno, o al caso Galatasaray 2016), mentre altri casi eccellenti sono finiti con transazioni clementi (il PSG nel 2014 patteggiò una multa e lieve riduzione rosa nonostante uno sforamento enorme coperto da sponsor qatarioti)¹⁷⁴.

Persino il procedimento contro il Manchester City, accusato di gravi infrazioni, si è concluso al CAS nel 2020 con un annullamento del bando per motivi procedurali (prove *time-barred*). Questa altalena sanzionatoria ha in parte minato la credibilità del sistema, al punto che lo stesso Ceferin ha ammesso la necessità di riformare profondamente il FFP.

Inoltre, l'FFP classico era basato su parametri contabili soggetti a interpretazione e manipolazione: ad esempio, i club potevano ritardare pagamenti, contabilizzare strategicamente le plusvalenze (il caso plusvalenze in Italia, vedi Juventus 2021/22, ha mostrato come alcuni club cercassero di aggiustare i conti di bilancio con scambi di giocatori a valori gonfiati per generare utili fittizi e non mostrare perdite).

Questo ha richiesto continue modifiche regolamentari per chiudere le falle (come la recente previsione che i profitti da cessione di asset non calcistici non contano ai fini del *break-even*). Infine, dal punto di vista dei risultati sportivi, come già notato, l'FFP non ha affatto equilibrato le competizioni europee: anzi, nel decennio 2011-2020, a vincere campionati nazionali e Champions sono stati quasi esclusivamente i club più ricchi dei *Top 5* campionati (Juventus, Bayern, PSG, Real/Barça, Man City). Se l'obiettivo implicito era anche evitare un eccessivo squilibrio competitivo, su questo fronte l'FFP è stato poco efficace.

¹⁷⁴ Villa, G., & Lozano, S. (2025). A payroll efficiency analysis of Europe's top football leagues. *IMA Journal of Management Mathematics*, 36(2), pp. 197-213.

Per quanto riguarda il *Salary Cap* NBA, le criticità sono di natura differente. Dal lato dei giocatori, il *cap* rappresenta pur sempre un vincolo alle libertà contrattuali e di movimento: ad esempio, esiste una regola (chiamata *matching rights* per i *restricted free agents*) per cui i giocatori giovani sotto certe condizioni, anche se liberi, possono essere trattenuti dalla franchigia originaria pareggiando qualsiasi offerta esterna, il che riduce la possibilità per l'atleta di scegliere liberamente il datore di lavoro come potrebbe in un mercato aperto. Più in generale, sebbene la maggioranza dei giocatori NBA guadagni ottimi stipendi, i *top player* potrebbero potenzialmente spuntare salari ben superiori in un sistema libero (si pensi a un LeBron James nel suo *prime*, in un mercato aperto potrebbe valere il doppio di quanto il *cap* gli consentiva di prendere).

Questa “compressione salariale” è accettata in nome del bene comune della lega, ma è comunque una restrizione concorrenziale. C'è poi il rischio che il sistema incentivi condotte opportunistiche: negli ultimi anni alcuni giocatori, impossibilitati a cambiare squadra liberamente per via dei vincoli contrattuali, hanno fatto pressione tramite richieste di trade o comportamenti conflittuali (il caso di James Harden, che ha forzato la cessione sia da Houston che da Brooklyn, o Ben Simmons a Philadelphia) – fenomeni che il *cap* non previene e che anzi sono diventati l'escamotage per aggirare l'impossibilità di firmare direttamente con un certo team¹⁷⁵.

Dal lato dei proprietari, l'esistenza di un *cap* e di un *floor* (c'è anche una soglia minima di spesa, ~90% del *cap*, per evitare che qualcuno spenda troppo poco) significa che non possono illimitatamente investire risorse per migliorare la squadra: per un *tycoon* desideroso di vincere ad ogni costo questo può essere frustrante. Tuttavia, va detto che il sistema è stato volontariamente adottato proprio dai proprietari per proteggersi vicendevolmente da spese folli, quindi è una limitazione auto-imposta. Un altro potenziale limite è l'omogeneizzazione eccessiva: alcuni critici sostengono che il modello sportivo USA rischi di ridurre

¹⁷⁵ Villa, G., & Lozano, S. (2025). A payroll efficiency analysis of Europe's top football leagues. *IMA Journal of Management Mathematics*, 36(2), pp. 197-213.

l'importanza delle tradizioni locali e della meritocrazia pura, con squadre che vanno su e giù in base a meccanismi artificiali (draft, lotterie) più che sulla capacità gestionale. Nel calcio europeo, per contro, una dirigenza virtuosa può portare un piccolo club stabilmente in alto (es. l'Atalanta in Champions League più volte grazie a reclutamento e tattica, pur con risorse inferiori); in NBA i cicli sono quasi obbligati perché quando sei in vetta per troppo tempo il *cap* ti punisce e devi rifondare (salvo pagare tasse enormi come Warriors). Dunque c'è chi vede il sistema americano come troppo *socialista* e quello europeo come più *merc* *meritocratico* – sebbene, come visto, il mercatismo estremo del calcio ha creato club ingestibili economicamente¹⁷⁶.

Dal punto di vista giuridico-istituzionale, i due modelli poggiano su presupposti diversi che ne condizionano la replicabilità reciproca. Il *Salary Cap* NBA è saldamente fondato su un accordo collettivo protetto dal diritto del lavoro USA: ciò lo rende difficilmente attaccabile in sede giudiziaria *antitrust* (finché c'è un CBA valido, i giocatori rinunciano al diritto di far causa per condotte anticompetitive, in virtù della *labor exemption*). Anche nei momenti di crisi (es. *lockout*), la strategia dei giocatori per contestare sarebbe quella di sciogliere il sindacato e portare la questione in tribunale come violazione antitrust; ma ciò è avvenuto raramente e mai con successo finale, perché di solito si torna al negoziato (celebre fu il caso *Brady v. NFL* durante il lockout NFL 2011, in cui i giocatori tentarono questa via per impedire ai proprietari di imporre un *salary cap* a sindacato sciolto, ma alla fine intervenne un nuovo CBA).

Nel contesto europeo, invece, non esiste un'analoga struttura contrattuale sovranazionale: i calciatori sono rappresentati da sindacati a livello nazionale e dal sindacato mondiale FIFPro, che però non stipula un vero CBA con UEFA o FIFA per le competizioni internazionali. Di conseguenza, un ipotetico *salary cap* nel calcio europeo introdotto per regolamento UEFA (senza accordo con i

¹⁷⁶ Calahorra-López, A., Ratkai, M., Dimitropoulos, P. E., & Vena-Oya, J. (2025). Sport Success Leaves Financial Clues: The Role of FFP Regulation on Spanish Clubs' Road to the UEFA Championships. *International Journal of Sport Finance*, 20(2).

giocatori) rischierebbe di essere qualificato come restrizione della concorrenza e potenzialmente contestato sotto il diritto UE (ad es. per violazione dell'art.101 TFUE, che vieta intese restrittive, o dell'art. *Freedom of movement* se considerato ostacolo alla libera circolazione dei lavoratori calciatori).

L'UEFA è ben consapevole di questi limiti: non a caso ha scelto finora di imporre tetti percentuali (70% del fatturato) e non assoluti, e di evitare di fissare un massimale identico per tutti i club (come avviene nelle leghe chiuse). Questo perché un tetto uguale e fisso – ad esempio €300 milioni di monte ingaggi uguale per Real Madrid e per un club modesto – sarebbe probabilmente visto come un cartello anticoncorrenziale tra club, o comunque richiederebbe un accordo con le associazioni calciatori a livello europeo, cosa estremamente complessa. In assenza di un *bargaining* continentale, l'UEFA può contare solo sul proprio potere regolamentare derivante dalla partecipazione alle coppe. Finora, la Commissione Europea ha tollerato l'FFP ritenendo avesse un obiettivo legittimo (stabilità finanziaria) e fosse proporzionato – non risultano pronunce giudiziarie di incompatibilità, anche perché le contestazioni (ad esempio un reclamo presentato dall'agente Dupont nel 2013) non hanno avuto seguito concreto¹⁷⁷.

Tuttavia, se l'UEFA introducesse misure più rigide tipo *salary cap*, si aprirebbe un terreno giuridicamente incerto. Un elemento da considerare è la *causa Superlega* (procedimento dinanzi alla Corte di Giustizia UE, causa C-333/21): in quel contesto, sebbene il tema sia la posizione dominante di UEFA sulle competizioni, si è dibattuto di possibili riforme finanziarie. L'Avvocato Generale Rantos (dicembre 2022) ha menzionato che meccanismi di controllo finanziario possono essere leciti se volti a garantire la stabilità e la competizione leale, riconoscendo quindi in astratto la validità di misure tipo FFP; ha però anche avvertito che sistemi come *luxury tax* e *salary cap* multi-giurisdizione potrebbero comportare complessità e imprevisti. In sintesi, la sostenibilità

¹⁷⁷ Calahorra-López, A., Ratkai, M., Dimitropoulos, P. E., & Vena-Oya, J. (2025). Sport Success Leaves Financial Clues: The Role of FFP Regulation on Spanish Clubs' Road to the UEFA Championships. *International Journal of Sport Finance*, cit.

giuridica del modello UEFA appare finora confermata, mentre una sua eventuale estremizzazione stile *salary cap* richiederebbe con ogni probabilità un accordo con FIFPro o addirittura un intervento legislativo UE che inquadri il calcio professionistico in un'esenzione ad hoc dal diritto della concorrenza – scenario per ora remoto.

Sotto il profilo dell'efficacia, il FFP ha centrato solo parzialmente i suoi scopi. Ha certamente reso il calcio europeo più finanziariamente stabile in aggregate (meno perdite, meno insolvenze), ma non ha evitato che club spregiudicati trovassero stratagemmi o commettessero illeciti (si veda il caso Juventus, sanzionato nel 2023 con esclusione dalle coppe per violazione del settlement dovuta a irregolarità contabili domestiche. Inoltre, la percezione di molti è che l'FFP “non abbia funzionato” nel contenere la spesa, visto che i *transfer fees* e gli stipendi top hanno continuato a crescere vertiginosamente nell'ultimo decennio (basti pensare ai trasferimenti record di Neymar €222M nel 2017, Mbappé, ecc., e a ingaggi da €30M l'anno offerti ai *top players*)¹⁷⁸.

In realtà, è discutibile se fosse compito del FFP frenare l'inflazione: esso ha agito più sul deficit che sulla spesa lorda – i ricchi hanno potuto spendere di più perché hanno guadagnato di più grazie a una crescita dei ricavi (soprattutto commerciali e da diritti TV) in alcuni campionati. Quindi l'FFP ha tenuto sotto controllo i costi rispetto ai ricavi, ma se i ricavi aumentano, aumenta anche la spesa (mantenendo il *ratio* costi/ricavi entro il 70% gradualmente). Va detto che senza FFP forse le spese sarebbero cresciute *ancora di più* e qualche club sarebbe saltato in aria (un'analisi UEFA sostenne che senza il freno FFP molte società sarebbero fallite durante il Covid). Dall'altro lato, l'efficacia del modello NBA è comprovata: la lega è prospera, il prodotto avvincente, e la competitività tra franchigie si mantiene su un range contenuto (raramente si vedono partite squilibrate come può capitare nel calcio quando una big affronta una neo-

¹⁷⁸ Calahorra-López, A., Ratkai, M., Dimitropoulos, P. E., & Vena-Oya, J. (2025). Sport Success Leaves Financial Clues: The Role of FFP Regulation on Spanish Clubs' Road to the UEFA Championships. *International Journal of Sport Finance*, cit.

promossa con budget 30 volte inferiore). Un effetto collaterale positivo del *cap* è la predicibilità economica: i general manager NBA possono pianificare con anni di anticipo contratti e rinnovi sapendo quali saranno i tetti futuri (salvo variazioni del BRI, comunque condivise). Nel calcio, invece, l'assenza di un tetto e la dipendenza da logiche di mercato esterno rendono la programmazione più aleatoria – un *top player* può chiedere un ingaggio fuori scala e rompere l'equilibrio finanziario di un club (es. il rinnovo di Messi con Barça che avrebbe sfiorato i tetti LaLiga e ha portato all'addio nel 2021). In NBA situazioni così non avvengono perché le regole predefiniscono i massimi contrattuali e se una squadra non può permettersi un giocatore deve lasciarlo andare, ma sapendolo con margine.

Sul fronte UEFA/FFP, la riforma del 2022-2025 è un primo passo verso un sistema più simile a un salary cap, introducendo il tetto al *squad cost ratio*. Una possibile evoluzione potrebbe essere quella di integrare un vero meccanismo di *luxury tax* europea: ad esempio, se un club sfiorasse il 70% di costi, invece di sole sanzioni potrebbe essere previsto che paghi una "tassa" proporzionale a beneficio di un fondo di solidarietà per club più piccoli. In passato, dirigenti UEFA hanno ventilato questa idea, ma restano dubbi su come implementarla. Un'altra proposta di riforma riguarda i controlli interni nazionali: leghe come la Liga spagnola hanno già adottato un proprio cap basato sul fatturato (LPCP – *limite de coste de plantilla*), più restrittivo del FFP, che ha avuto effetti rilevanti (il caso Barça-Messi lo dimostra: la Liga ha imposto al Barcellona di ridurre il monte stipendi, impedendo di fatto il rinnovo di Messi nel 2021 perché eccedeva i parametri). La Serie A italiana sta valutando di introdurre un tetto agli ingaggi come percentuale dei ricavi, sulla scorta UEFA, anche se rimane il problema di far rispettare regole nazionali se altre leghe non le applicano (rischio di fuga di talenti verso campionati meno regolamentati). Un coordinamento UEFA potrebbe allineare tutti. Dal lato NBA, le riforme recenti puntano a irrigidire (*second apron*) ma non a stravolgere il sistema. Una discussione aperta è se in futuro la NBA vorrà spingere per un *hard cap* puro: finora la NBPA si è opposta

fermamente (ogni CBA la questione riaffiora e viene respinta), e probabilmente continuerà così, a meno di crisi economiche profonde. Un *hard cap* totale renderebbe l’NBA ancora più equilibrata ma rischierebbe di penalizzare i giocatori e le squadre di vertice, quindi è poco probabile. Al contrario, si parla di un possibile tetto salariale europeo in altri sport: ad esempio, nel rugby internazionale alcune coppe adottano *salary cap*, nell’Eurolega basket c’è dibattito. La sfida maggiore per un *salary cap* europeo nel calcio sarebbe creare il contesto legale: servirebbe forse un accordo UEFA-FIFPro con benestare UE. Una via alternativa potrebbe essere una sorta di soft cap continentale concertato a livello di club: la fallita Superlega europea prevedeva, ironicamente, un cap salariale del 55% dei ricavi per i club fondatori, segno che i top club stessi riconoscono la necessità di calmierare i costi se operano in lega chiusa¹⁷⁹.

In conclusione, i modelli UEFA/FFP e NBA/salary cap, nati in contesti diversi (calcio europeo multi-attore vs basket USA lega chiusa), perseguono entrambi l’idea di rendere lo sport economicamente sostenibile, ma con strumenti calibrati sulle rispettive realtà. L’FFP, pur con i suoi difetti, ha introdotto una governance finanziaria in un ambiente prima anarchico; la NBA con il cap ha creato un ecosistema dove business e competizione coesistono e si alimentano a vicenda. È difficile trapiantare integralmente un modello nell’altro contesto: l’NBA può permettersi regole rigide perché è un monopolio chiuso e stipula contratti collettivi vincolanti; il calcio europeo è pluralistico e soggetto a normative pubbliche (diritto UE) differenti.

Eppure, vi è una convergenza di fondo: entrambe le realtà riconoscono che senza regole finanziarie il rischio è di compromettere la longevità e l’integrità delle competizioni. Il calcio sta “americanizzando” alcuni aspetti (tetto costi, controlli salariali, rose ristrette), mentre l’NBA è consapevole che la spettacolarità deriva

¹⁷⁹ Calahorra-López, A., Ratkai, M., Dimitropoulos, P. E., & Vena-Oya, J. (2025). Sport Success Leaves Financial Clues: The Role of FFP Regulation on Spanish Clubs' Road to the UEFA Championships. *International Journal of Sport Finance*, cit.

anche dall'imprevedibilità (che il *cap* assicura limitando i super-team troppo duraturi).

In prospettiva, sarebbe possibile auspicare un approccio ibrido: ad esempio, un FFP europeo di seconda generazione che combini il criterio di sostenibilità (spendi quanto guadagni) con meccanismi di riequilibrio (tasse di lusso e redistribuzione a favore dei meno abbienti) e con interventi pro-competitività (p.e. tetti salariali individuali per i giocatori o limiti al numero di *top player* per squadra). Ciò richiederebbe però un alto grado di cooperazione tra club e una visione comune – qualcosa che la frattura sulla Superlega ha dimostrato mancare, essendo i top club più interessati ad aumentare i ricavi che a condividerli. Al contempo, l'esperienza americana insegna che i proprietari stessi beneficiano nel lungo termine di un sistema equo: la NFL (football americano) che ha un *hard cap* stretto è la lega sportiva più ricca al mondo, segno che *competitive balance* e *shared revenue* sono prodotto mediatico di successo. Il calcio europeo potrebbe prendere esempio, ma la sua tradizione e il quadro giuridico complicano una trasformazione radicale.

In termini di lessico giuridico-sportivo, si può concludere che il Fair Play Finanziario rappresenta un esempio di autoregolamentazione privata transnazionale, i cui effetti sono stati riconosciuti e in parte legittimati dalle istituzioni (sia la CAS in vari lodi, sia la Commissione UE in dichiarazioni di endorsement). Il *salary cap* NBA è invece un esempio di regolazione contrattuale collettiva pienamente inserita nell'ordinamento nordamericano, al punto da essere divenuta prassi standard in quasi tutte le leghe USA (ciò mostra come quell'ordinamento valorizzi la contrattazione come strumento di governance settoriale, in deroga alle regole antitrust generali). Entrambi i modelli affrontano il medesimo problema: come evitare che la competizione economica rovini la competizione sportiva. Le soluzioni adottate divergono per cultura e diritto, ma convergono sull'idea che qualche limite è necessario.

Conclusioni

La presente tesi ha analizzato in maniera approfondita e comparativa due modelli normativi paradigmatici nell'ambito della governance economico-sportiva contemporanea: il sistema del *Financial Fair Play* (FFP) promosso dalla UEFA per i club calcistici europei, e il sistema del *Salary Cap* adottato dalle leghe sportive professionistiche nordamericane, con particolare riferimento al caso emblematico della NBA. L'indagine condotta ha permesso di mettere in evidenza punti di forza, limiti e potenziali spunti di convergenza tra queste due esperienze regolamentari, così diverse nei principi di fondo ma unite dall'obiettivo comune di garantire equilibrio economico-finanziario e competitività sportiva.

In primo luogo, è stato rilevato come entrambi i modelli nascano dalla comune esigenza di contrastare squilibri strutturali e finanziari, prevenire fenomeni di dissesto economico e garantire una sostenibilità di lungo periodo che protegga non solo la stabilità finanziaria dei club, ma anche l'integrità delle competizioni sportive.

Tuttavia, è apparso chiaro come questa esigenza comune abbia generato risposte normative profondamente diverse nei due contesti esaminati, influenzate in maniera determinante dai rispettivi quadri ordinamentali, dalle tradizioni sportive e dalle strutture giuridiche e contrattuali di riferimento.

Il modello UEFA del Financial Fair Play, inizialmente introdotto con un approccio volto prevalentemente a limitare il fenomeno del cosiddetto “*doping finanziario*” e assicurare la stabilità finanziaria dei club, ha subito un'evoluzione significativa dal 2011 ad oggi. L'analisi del caso emblematico della A.S. Roma S.p.A. ha evidenziato con chiarezza pregi e limiti di questo approccio. In positivo, l'FFP ha certamente promosso un miglioramento sostanziale della disciplina finanziaria e della trasparenza economica delle società calcistiche europee, riducendo significativamente i casi di insolvenza e promuovendo una più attenta gestione economico-finanziaria. Tuttavia, altrettanto evidente è

risultato il limite principale del modello UEFA, ovvero la sua difficoltà intrinseca nel ridurre le diseguaglianze competitive tra club ricchi e meno ricchi: vincolando la spesa ai ricavi di ciascun club, il sistema ha tendenzialmente cristallizzato le gerarchie sportive già esistenti e ostacolato fortemente la possibilità per club emergenti o meno dotati di risorse commerciali di colmare il divario competitivo con le società più abbienti.

Dal canto suo, il modello del *Salary Cap* NBA ha dimostrato un'efficacia notevole nel garantire un equilibrio competitivo reale e diffuso, limitando la possibilità per i team più ricchi di monopolizzare il talento sportivo attraverso spese fuori controllo. Tale sistema si fonda sulla regolamentazione negoziata attraverso un contratto collettivo di lavoro (*Collective Bargaining Agreement* - CBA), che conferisce al *salary cap* una solida legittimità giuridica, rafforzata dall'esenzione antitrust tipica del diritto statunitense del lavoro sportivo. L'analisi condotta ha mostrato come il *salary cap* NBA costituisca un efficace strumento di governance finanziaria, capace di proteggere sia la stabilità economica delle franchigie, sia l'interesse generale del pubblico alla competitività e imprevedibilità sportiva. Il caso NBA esaminato ha però anche evidenziato alcuni limiti, quali la possibile compressione salariale dei giocatori di massimo livello rispetto al mercato libero e la complessità tecnico-normativa crescente del sistema stesso, fattori che rendono questo modello altamente efficace ma difficilmente replicabile in contesti giuridico-sportivi differenti, come quello europeo.

Dalla comparazione effettuata emerge chiaramente come il sistema UEFA del Fair Play Finanziario e il modello statunitense del Salary Cap siano espressione di concezioni dello sport e della regolazione economica profondamente differenti. Mentre in Europa il concetto di *fairness* è stato storicamente declinato in termini di sostenibilità finanziaria individuale dei club (ognuno deve spendere in funzione dei propri ricavi), negli Stati Uniti esso si traduce invece nella parità di condizioni competitive, imponendo limiti uguali per tutti al fine di livellare il campo di gioco economico.

Alla luce di queste considerazioni, è legittimo chiedersi se e in quale misura vi sia spazio per possibili convergenze o ibridazioni tra i due modelli, in un'ottica di sviluppo futuro del diritto sportivo europeo e internazionale. In tal senso, una possibile direzione di evoluzione per il sistema UEFA potrebbe essere quella di integrare meccanismi più propriamente solidaristici e redistributivi, ispirati proprio al modello NBA della *luxury tax*, che potrebbero attenuare le disparità competitive e al contempo mantenere sotto controllo la spesa e l'equilibrio finanziario dei club. In questo senso, la recente introduzione da parte della UEFA del cosiddetto *squad cost ratio*, ovvero un tetto percentuale ai costi di rosa rispetto ai ricavi dei club, rappresenta un primo passo significativo verso un sistema simile a un *salary cap* "morbido" europeo. Tuttavia, per risultare davvero efficace e compatibile con il diritto dell'Unione Europea, un sistema simile richiederebbe una precisa definizione normativa, un esplicito consenso delle rappresentanze dei giocatori e un eventuale riconoscimento normativo europeo che lo renda compatibile con i principi fondamentali di libera concorrenza e circolazione.

Bibliografia

Ahtiainen, S., & Jarva, H. (2022). Has UEFA's financial fair play regulation increased football clubs' profitability?. *European Sport Management Quarterly*, 22(4), 569-587.

Alabi, M., & Urquhart, A. (2024). The financial impact of financial fair play regulation: Evidence from the English premier league. *International Review of Financial Analysis*, 92, 103088.

Andreff, W. (2011). Some comparative economics of the organization of sports: competition and regulation in north American vs. European professional team sports leagues. *The European Journal of Comparative Economics*, 8(1), 3-27.

Andreff, W. (2019). Origins and developments of sports systems. The SAGE handbook of sports economics, 8-18.

Bastianon, S. (2012). *Dal Trattato di Lisbona al nuovo regolamento UEFA sulle licenze per club e sul fair-play finanziario*. Rivista di Diritto ed Economia dello Sport, 8(2), 7-72.

Bastianon, S. (2015). Nessuno mi può giudicare... ovvero: il fair play finanziario e lo strano caso del signor Striani. *Mercato Concorrenza Regole*, 17(3), 441-474.

Birkhäuser, S., Kaserer, C., & Urban, D. (2015), *Did UEFA's Financial Fair Play Harm Competition in European Football Leagues?* CEFS Working Paper.

Budzinski, O. (2014). The competition economics of financial fair play. *Ilmenau Economics Discussion Papers*, 19(85).

Burton, J. (2021). Peace of Play: For Labor Harmony, Baseball Needs Antitrust Exemption to Go and Salary Cap to Stay. *Cardozo Arts & Ent. LJ*, 39, 271.

Calahorra-López, A., Ratkai, M., Dimitropoulos, P. E., & Vena-Oya, J. (2025). Sport Success Leaves Financial Clues: The Role of FFP Regulation on Spanish

Clubs' Road to the UEFA Championships. *International Journal of Sport Finance*, 20(2).

Chatzistamoulou, N., Kostas, K., & Theodor, A. (2022). Salary cap, organizational gap, and catch-up in the performance of NBA teams: A two-stage DEA model under heterogeneity. *Journal of Sports Economics*, 23(2), 123-155.

Cramer, L. M. (2019). Postracism mythology: NBA commissioner Adam Silver's "heroic" banishment of racism from the NBA. *Communication & Sport*, 7(3), 271-291.

Dimitropoulos, P., & Scafarto, V. (2021). The impact of UEFA financial fair play on player expenditures, sporting success and financial performance: Evidence from the Italian top league. *European Sport Management Quarterly*, 21(1), 20-38.

Dunbar, N., & Middleton, T. (2022). UEFA'S financial fair play regulations: a good example of best practice governance by a sporting body?. *The International Sports Law Journal*, 22(4), 272-287.

Duval, A. (2018). CAS 2016/A/4492, Galatasaray v. UEFA, Award of 3 October 2016. *Yearbook of International Sports Arbitration 2016*, 377-391.

Duval, A. (2019, 11 aprile). *What happens in Switzerland stays in Switzerland: The Striani Judgment of the Brussels Court of Appeals*. Asser International Sports Law Blog. Recuperato da <https://www.asser.nl/SportsLaw/Blog/post/what-happens-in-switzerland-stays-in-switzerland-the-striani-judgment-of-the-brussels-court-of-appeals>.

Flanagan, C. (2023). Financial fair play and financial monitoring in Europe. In *Research Handbook on the Law of Professional Football Clubs* (pp. 135-160). Edward Elgar Publishing.

Franck, E. P. (2014). Financial Fair Play in European club football-what is it all about?. *University of Zurich, Department of Business Administration, UZH Business Working Paper*, (328).

Fratea, C. (2018). I rapporti tra ordinamento dell'Unione europea e organismi sportivi dopo la sentenza “Meca-Medina” in. *JUS*, (1), 152-177.

Freda, M. (2021, 5 aprile). *Il Fair Play Finanziario ha fatto acqua da tutte le parti*. Rivista Contrasti. Recuperato da <https://www.rivistacontrasti.it/fair-play-finanziario-abolito-uefa-paris-saint-germain-manchester-city-sponsorizzazioni/>.

Fujimoto, M. (2023). A dynamic analysis of equal revenue sharing and endogenous salary caps in the n-team leagues. *Journal of Sports Economics*, 24(5), 624-638.

Gasparetto, T., Mishchenko, D., & Zaitsev, E. (2023). Factors influencing competitive balance across European football top tier leagues. *Managerial and Decision Economics*, 44(4), 2068-2078.

Gelmini, L. (2014). *Le società di calcio professionistiche nella prospettiva dell'economia d'azienda*. Milano, Giuffrè.

Gerber, D. J. (2020). *Competition law and antitrust*. Oxford University Press.

Gerrard, B., & Kringstad, M. (2023). Dispersion and persistence in the competitive balance of North American major leagues 1960–2019. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 13(5), 640-662.

Jakar, G., & Gerretsen, S. (2021). Ownership in European soccer, Financial Fair Play, and performance in UEFA's 2006–2018 Champions League tournaments. *Journal of Sport Management*, 35(6), 511-521.

Kesenne, S. (2021). Uncertainty of outcome and competitive balance: impact, causes and cures. In *A Modern Guide to Sports Economics* (pp. 70-88). Edward Elgar Publishing.

Knowles, P., Sherony, K., & Brown, G. (1992). The impact of uncertainty on attendance in Major League Baseball. *Journal of Sports Economics*, 3(3), 189–205.

- Lindholm, J. (2010). *The Problem with Salary Caps Under European Union Law: The Case Against Financial Fair Play*. *Texas Review of Entertainment & Sports Law*, 12(2), 189–223.
- Madden, P. (2015). Welfare economics of “Financial Fair Play” in a sports league with benefactor owners. *Journal of Sports Economics*, 16(2), 159-184.
- Marcello, R. (2024). La sostenibilità finanziaria delle società di calcio: il documento Uefa club licensing and financial sustainability regulations. *Società & contratti, bilancio & revisione*, 6, 56-67.
- Martín-Magdalena, J., De los Ríos-Sastre, S., Redondo, R., & Alaminos, D. (2024). Effectiveness of UEFA’s regulation for European football financial management: A comprehensive systematic review and meta-analysis. *Heliyon*.
- Maxcy, J. (2014). The American view on financial fair play. In *ESEA Conference Volume*. Budzinski, O. and Feddersen, A.(Eds.) Oxford, UK: Peter Lang International Academic Publishers.
- Morrow, S. (2014). *Financial fair play-implications for football club financial reporting*. ICAS (Institute of Chartered Accountants of Scotland).
- Orlarey, J. (2024). La regola del “fair-play finanziario” delle UEFA club licensing and financial sustainability regulation: riflessioni giuscontabili. *Amministrativ@ mente-Rivista di ateneo dell’Università degli Studi di Roma “Foro Italico”*, (1).
- Orsini, J. (2025). The National Basketball Association’s Collective Bargaining Agreements New Guardrails: Apron Rules, Mid-Level Exceptions, and Superstar Trades Within a Restructured Cap System.
- Peeters, T., & Szymanski, S. (2014). Financial fair play in European football. *Economic policy*, 29(78), 343-390.
- Plumley, D., Ramchandani, G. M., & Wilson, R. (2019). The unintended consequence of Financial Fair Play: An examination of competitive balance

across five European football leagues. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 9(2), 118-133.

Pradhan, S., & Leshchinskii, D. Violating the Salary Cap: Exploring Performance Gains in the National Basketball Association. *Frontiers in Sports and Active Living*, 7, 1625458.

Ramchandani, G., Plumley, D., Davis, A., & Wilson, R. (2023). A review of competitive balance in European football leagues before and after financial fair play regulations. *Sustainability*, 15(5), 4284.

Rockerbie, D. (2024). *Revenue Sharing in Professional Sports Leagues. Encyclopedia*, 4(3), 76–87.

Ross, S. F., & Szymanski, S. (2002). Open competition in league sports. *Wis. L. Rev.*, 625.

Schubert, M., & Hamil, S. (2018). Financial doping and financial fair play in European club football competitions. *The Palgrave handbook on the economics of manipulation in sport*, 135-157.

Scott, J., & Cano, S. (2025). Sports in principles of economics textbooks. *Managerial Finance*, 51(7), 1049-1065.

Seitz, P. (1975, 23 dicembre). *Decisione arbitrale Messersmith–McNally* [Decision that declared Andy Messersmith and Dave McNally as free agents, ending the reserve clause in Major League Baseball]. Washington, DC.

Serby, T. (2016). The state of EU sports law: lessons from UEFA's 'Financial Fair Play' regulations. *The international sports law journal*, 16, 37-51.

Sroka, R. (2024). Financial fair play and the Court of Arbitration for Sport. *Journal of Global Sport Management*, 9(2), 285-304.

Stevens, J. (2010). *American Needle, Inc. v. National Football League*, 560 U.S. 183 (2010).

- Szymanski, S. (2014). Fair Is Foul: A Critical Analysis of UEFA Financial Fair Play. *International Journal of Sport Finance*, 9(3).
- Totty, E. S., & Owens, M. F. (2011). *Salary Caps and Competitive Balance in Professional Sports Leagues*. *Journal for Economic Educators*, 11(2), 46–56.
- Van Bottenburg, M. (2011). *Why are the European and American Sports Worlds so Different? Path-dependence in European and American Sports History*. In A. Tomlinson, C. Young, & R. Holt (Eds.), *Transformation of Modern Europe: States, Media and Markets 1950–2010* (pp. 205–225). Routledge.
- Villa, G., & Lozano, S. (2025). A payroll efficiency analysis of Europe's top football leagues. *IMA Journal of Management Mathematics*, 36(2), 197-213.
- Vöpel, H. (2011). Do we really need financial fair play in european club football? an economic analysis. *CESifo DICE Report*, 9(3), 54-59.
- Vrooman, J. (2000). The economics of American sports leagues. *Scottish Journal of Political Economy*, 47(4), 364-398.