



Società di calcio professionistico e trasparenza retributiva: prime riflessioni

di Giada Benincasa

Il calcio professionistico rappresenta, rispetto alla disciplina europea in materia di trasparenza retributiva e parità salariale, un vero e proprio caso limite. Proprio per questo, tuttavia, esso costituisce un osservatorio particolarmente utile: l'analisi di un settore caratterizzato da forti asimmetrie retributive, elevata individualizzazione delle componenti economiche e dinamiche di mercato molto accentuate consente di leggere le nuove disposizioni normative da una prospettiva diversa, tramite una lente interpretativa che aiuta a comprendere la portata effettiva delle previsioni di legge nonché la tenuta delle previsioni normative in un contesto "di frontiera", nel quale emergono con maggiore evidenza le tensioni tra logiche di mercato, organizzazione del lavoro e principi di parità retributiva.

L'adozione della direttiva (UE) 2023/970 sulla trasparenza retributiva e sulla parità salariale di genere segna un passaggio decisivo nel rafforzamento degli strumenti di contrasto alle discriminazioni retributive (vedi G. Benincasa, M. Menegotto, M. Tiraboschi, [*Salari trasparenti: prima valutazione dello schema di decreto approvato dal Consiglio dei Ministri*](#)). Tuttavia, la tecnica normativa prescelta – caratterizzata da definizioni ampie, criteri generali e dall'assenza di espresse esclusioni settoriali – solleva interrogativi rilevanti con riferimento a settori che si collocano ai margini del modello classico di lavoro subordinato standard, tra i quali rientra a pieno titolo il calcio professionistico, insieme ad altri ambiti ad alta individualizzazione delle prestazioni nonché elevata personalizzazione delle mansioni e della retribuzione, quali il settore artistico e creativo o le posizioni apicali del management.

La direttiva si applica, infatti, a tutti i datori di lavoro, pubblici e privati, e a tutti i lavoratori che intrattengono un rapporto di lavoro secondo le definizioni del diritto dell'Unione Europea. In tale perimetro rientrerebbero dunque anche le società di calcio professionistiche, che operano come imprese organizzate, e i calciatori professionisti, qualificati dall'ordinamento nazionale come lavoratori subordinati (seppure nell'ambito di una disciplina speciale), nonché le calciatrici di serie A che, dal 1° luglio 2022, hanno assunto lo status di sportive professioniste, con evidenti ricadute anche sulla relativa disciplina lavoristica, oltre che sui profili previdenziali e assicurativi (v. F. Rotondi, *Il passaggio delle calciatrici di serie A al professionismo: chiarimenti Inail e Inps*, Guida al Lavoro, n. 11, 10 marzo 2023).

L'assenza di specifiche clausole di esclusione per il settore sportivo o per ambiti regolati da ordinamenti peculiari – a differenza di quanto previsto, ad esempio, dal decreto di recepimento per il lavoro domestico – sembra rispondere a una scelta consapevole del legislatore europeo, ma determina l'estensione dell'ambito applicativo della direttiva a contesti produttivi caratterizzati da assetti profondamente diversi rispetto a quelli presupposti dal modello normativo di riferimento.

Il punto di maggiore frizione è rappresentato dalla nozione di “lavoro di *pari valore*”, che la direttiva ancora a criteri quali competenze, responsabilità, impegno e condizioni di lavoro, da applicare secondo parametri oggettivi e neutrali rispetto al genere. Trasposto nel contesto calcistico, tale impianto teorico incontra evidenti difficoltà. La retribuzione del calciatore professionista è infatti il risultato di una combinazione di fattori che eccedono la logica comparativa tipica del lavoro subordinato comune: ruolo sportivo, continuità di performance, rendimento individuale, esperienza agonistica, capacità di attrarre pubblico e sponsor e, soprattutto, valore di mercato. Proprio quest’ultimo elemento, centrale nella determinazione delle politiche retributive nel calcio, resta tuttavia estraneo alla nozione di *pari valore* così come delineata dalla direttiva e, attualmente, dal decreto di recepimento. La disciplina europea, pur ammettendo differenziazioni fondate su criteri oggettivi, non include esplicitamente la dimensione economico-commerciale del mercato del lavoro tra i parametri di comparazione. E, come già anticipato, dinamiche analoghe possono essere riscontrate anche nel lavoro artistico o nelle posizioni manageriali di vertice, dove la retribuzione è spesso legata alla notorietà, alla reputazione, alla capacità di generare valore economico o simbolico e alla collocazione nel mercato di riferimento.

Ne consegue una potenziale asimmetria: differenze retributive che, nel settore calcistico, appaiono giustificate dal diverso valore di mercato dei lavoratori, rischiano di non trovare un agevole inquadramento all’interno dello schema concettuale della direttiva, anche perché tali differenziali, pur fondati su logiche di mercato, sono da tempo oggetto di critiche e di un ampio dibattito pubblico e istituzionale sulla parità salariale nel calcio nonché oggetto di dibattito dottrinale internazionale (come dimostra, tra gli altri, il contributo di H. Campbell, *Superior Play, Unequal Pay: U.S. Women’s Soccer and the Pursuit for Pay Equity*, University of San Francisco Law Review, Vol. 51, Iss. 3, 2017).

Ed è proprio rispetto al divario retributivo di genere che il tema emerge con particolare evidenza. Nel calcio professionistico, la differenza tra la retribuzione di un calciatore e di una calciatrice è sempre stata giustificata sul piano della pura razionalità economica in ragione del diverso valore di mercato, allo stato attuale delle rispettive prestazioni, alla differente capacità di generare ricavi diretti e indiretti, nonché alla diversa attrattività in termini di diritti televisivi, sponsorizzazioni e pubblico. A titolo meramente esemplificativo, si consideri che nella Serie A maschile italiana la retribuzione media si colloca nell’ordine milioni di euro annui, mentre nella Serie A femminile, anche dopo la professionalizzazione, le retribuzioni medie si collocano generalmente in qualche decina di migliaia di euro annui. A ben vedere, tuttavia, pur fondandosi oggi su dinamiche di mercato formalmente neutrali, tali differenze retributive affondano in realtà le proprie radici in quei fattori storici e culturali che la direttiva si propone di contrastare e non certo in diversità ontologiche legate alla prestazione lavorativa.

In questa prospettiva occorre altresì rilevare che la direttiva non consentirebbe di fondare la giustificazione delle differenze retributive esclusivamente su logiche di mercato, nella misura in cui queste non siano riconducibili ai criteri del *pari valore* normativamente tipizzati. Il rischio dunque è quello di uno scollamento tra la razionalità economica che governa il settore sportivo e l’impianto giuridico della disciplina antidiscriminatoria, con la conseguenza di rendere problematica la dimostrazione della neutralità di differenziali salariali che riflettono assetti di mercato consolidati e, in larga misura, preesistenti rispetto alle politiche retributive delle singole società.

Il caso delle società di calcio mette infatti in luce una tensione più profonda tra dinamica normativa e dinamica culturale. Il divario retributivo di genere nello sport professionistico non è soltanto il prodotto di scelte datoriali, ma affonda le proprie radici in fattori culturali, storici e sociali, quali la minore visibilità del calcio femminile, la diversa costruzione del pubblico, il differente valore simbolico attribuito alle competizioni e alle carriere sportive. In questo contesto, l’intervento

normativo rischia di operare su un piano diverso rispetto a quello su cui si formano le diseguaglianze sostanziali, imponendo obblighi di trasparenza e comparazione in settori in cui il valore del lavoro è socialmente e mediaticamente costruito prima ancora che contrattualmente determinato.

Infine, queste criticità potrebbero essere destinate ad assumere un rilievo ancora maggiore se si considera il sistema sanzionatorio delineato dalla direttiva. Tra le misure previste in caso di violazione degli obblighi di parità retributiva rientra, infatti, la possibilità di disporre la revoca di benefici economici pubblici, incentivi o sovvenzioni (attraverso il rinvio all'art. 41 del Codice delle pari opportunità). Si tratta di una previsione particolarmente incisiva se applicata a un settore come quello calcistico, che, pur operando in un mercato altamente competitivo, è strutturalmente inserito in un sistema di sostegno pubblico, diretto e indiretto, che comprende contributi, agevolazioni fiscali, utilizzo di infrastrutture pubbliche e forme di supporto istituzionale. L'applicazione meccanica di tali sanzioni rischierebbe, pertanto, di produrre effetti sistemici rilevanti, incidendo non solo sull'equilibrio economico delle singole società, ma sull'intero assetto del settore.

In questa prospettiva, la previsione, contenuta all'articolo 4 del decreto di recepimento, di futuri atti di indirizzo ministeriali (da adottare entro il 31 dicembre 2026) conferma come il legislatore sia consapevole della complessità applicativa della nozione di "lavoro di *pari valore*", ma evidenzia al contempo i limiti strutturali di strumenti attuativi e interpretativi rispetto a settori caratterizzati da logiche economico-organizzative peculiari, come quello sportivo professionistico. Se è vero, infatti, che decreti di attuazione, atti di indirizzo, linee guida o circolari possono orientare l'interpretazione applicativa della disciplina, è altrettanto vero che essi difficilmente possono risolvere tensioni sistemiche laddove il modello regolatorio si confronti con mercati del lavoro fondati su logiche di valore economico, performance e attrattività commerciale non pienamente riconducibili ai parametri classici della comparazione lavoristica.

In tale quadro, potrebbe rendersi opportuna una riflessione più ampia sul perimetro applicativo della disciplina, tenendo conto che il lavoro sportivo professionistico non rappresenta verosimilmente l'unico ambito in cui la trasposizione lineare dei criteri di comparabilità retributiva pone criticità applicative. Una simile valutazione richiede tuttavia un bilanciamento particolarmente delicato, volto a evitare che le specificità settoriali si traducano in spazi di elusione degli obiettivi di trasparenza e parità retributiva che potrebbero nascondere discriminazioni (anche) indirette, ma anche a considerare che in alcuni ambiti le dinamiche retributive sono il risultato di stratificazioni storiche, culturali ed economiche di lungo periodo, rispetto alle quali interventi regolatori non calibrati rischierebbero di produrre effetti distorsivi del mercato.

Giada Benincasa
Vice-Presidente della Commissione di certificazione DEAL dell'Università di Modena e Reggio Emilia
[X@BenincasaGiada](https://twitter.com/X@BenincasaGiada)

* Il presente articolo è stato pubblicato anche su *Bollettino ADAPT* 9 febbraio 2026, n. 5.