



Organizzazione
Internazionale
del Lavoro

Cambiare le regole del gioco: lavoro dignitoso e leadership femminile nel mondo dello sport

Primo Congresso Nazionale delle Dirigenti e Manager dello Sport

Università del Foro Italico - Roma, 18 ottobre 2026

Intervento di Gianni Rosas, Direttore Ufficio OIL per l'Italia e San Marino

Buongiorno a tutte e a tutti,

e grazie per l'invito a partecipare al Primo Congresso Nazionale delle Dirigenti e Manager dello Sport.

Parto brevemente dal perché l'Organizzazione Internazionale del Lavoro (OIL) si occupa di sport. L'OIL nasce più di cento anni fa con un mandato preciso: promuovere la giustizia sociale attraverso il lavoro dignitoso e sviluppare standard internazionali sui diritti e sulle condizioni di lavoro. Una volta ratificati dagli Stati, questi standard o convenzioni devono essere trasposti nella legislazione e nelle politiche nazionali.

Un impegno che viene da lontano

Il rapporto tra OIL e sport ha radici lontane. Già nel 1921, Pierre de Coubertin discuteva con l'Organizzazione riguardo il ruolo dello sport e dell'attività fisica nel tempo libero dei lavoratori.

Nel tempo, l'OIL ha promosso il lavoro dignitoso nello sport, intervenendo su competenze per il mondo del lavoro acquisite attraverso le attività sportive, sulle filiere di fornitura legate allo sport, sul contrasto allo sfruttamento lavorativo e al lavoro minorile nella produzione di abbigliamento e attrezzature sportive e sull'applicazione degli standard sociali nell'organizzazione di grandi eventi sportivi.

Più recentemente, l'OIL ha dedicato sempre più attenzione ai diritti e alle condizioni di lavoro nel settore sportivo, compresa la parità di trattamento delle donne e la prevenzione della violenza e delle molestie.

Il Forum globale sul lavoro dignitoso nel mondo dello sport del 2020 ha riunito governi, organizzazioni dei datori di lavoro e dei lavoratori e attori del mondo sportivo attorno a una constatazione apparentemente semplice: lo sport professionistico è ormai una vera e propria industria globale, che genera attività economiche, occupazione, e reddito considerevoli. Dietro competizioni e eventi ci sono persone che lavorano: atlete e atleti, ma anche allenatori, personale medico, tecnici, manager, organizzatori e altre professionalità. Oltre ad essere protagonista della competizione, l'atleta professionista è anche lavoratore o lavoratrice e, in quanto tale, titolare di diritti del lavoro.

A marzo di quest'anno, una riunione internazionale di esperti ha adottato le Linee guida dell'OIL sui diritti fondamentali del lavoro e sull'eliminazione della violenza e delle molestie nei confronti delle atlete e degli atleti professionisti, fornendo una cornice operativa per promuovere il lavoro dignitoso nel settore.

Le specificità dello sport non possono essere tradotte in minori diritti del lavoro

Nel rapporto tra sport e mondo del lavoro pesa storicamente la cosiddetta “**sporting exception**”: l'idea che lo sport possa, almeno in parte, essere regolato secondo logiche diverse da quelle normalmente applicabili al lavoro.

In molti paesi esistono infatti **regimi lavoristici speciali** per le professioni dello sport rispetto alla disciplina generale del rapporto di lavoro. Il problema nasce quando la specificità diventa sinonimo di minore protezione.

Le nuove Linee guida sono chiare: autonomia dello sport e diritti del lavoro non sono in contraddizione e le specificità della professione non possono determinare che chi lavora nello sport abbia meno diritti degli altri lavoratori.

Professionalizzare uno sport non significa solo aumentarne ricavi, pubblico e visibilità: significa professionalizzare anche il lavoro.

Le sfide principali

Un primo problema riguarda lo **status occupazionale e la tipologia dei contratti**

In alcuni sport o paesi gli atleti sono riconosciuti come lavoratori dipendenti. In altri sono classificati come autonomi. Oppure, nonostante la stessa tipologia di lavoro, alcuni lavoratori sono considerati come dipendenti e altri come autonomi. La crescente giurisprudenza e le controversie promosse dagli stessi atleti mostrano infatti una progressiva riduzione della *sporting exception*.

Esistono contratti a termine molto brevi, rapporti informali e, in alcuni contesti, persino assenza di un contratto di lavoro, oppure esenzioni rispetto ad istituti propri del diritto del lavoro, come - per esempio - la disciplina generale del licenziamento.

E lo status determina l'accesso a diversi diritti quali congedi retribuiti, protezione sociale, assistenza sanitaria, maternità, pensione e copertura della contrattazione collettiva.

Un secondo problema riguarda la **sicurezza economica**.

Prendiamo il calcio femminile, uno dei settori per i quali disponiamo di dati internazionali recenti. Secondo un'indagine condotta dalla Federazione internazionale, soltanto il 56 per cento delle giocatrici dispone di un contratto di lavoro. Solo il 66 per cento viene retribuito per tutti i dodici mesi dell'anno. E il 31 per cento svolge anche un altro lavoro.

Quasi una giocatrice su due considera la possibilità di abbandonare anticipatamente la carriera, indicando tra le ragioni l'insicurezza economica, lo stress psicologico e le difficoltà di conciliazione.

Un altro ambito suscettibile di maggiore attenzione è la **salute e sicurezza sul lavoro** che non riguarda soltanto gli infortuni, ma anche carichi di lavoro, calendari, trasferte, riposo e recupero, salute mentale, rischi psicosociali, violenza e molestie.

Le Linee guida riconoscono espressamente che ogni atleta ha diritto a un ambiente di lavoro che protegga sicurezza, salute fisica, salute mentale e benessere. E riconoscono che riposo e recupero sono parte integrante della gestione della salute e sicurezza, come pure il tempo dedicato a viaggi, attività promozionali e altri obblighi professionali.

La **protezione sociale** è particolarmente importante nello sport, dove carriere brevi, rischio di infortunio e rapporti di lavoro temporanei o autonomi possono lasciare gli atleti senza adeguate tutele sanitarie, previdenziali e di reddito. La specificità dello sport richiede quindi tutele adeguate alle caratteristiche della professione, non tutele inferiori.

L'uguaglianza di genere e le pari opportunità

Per le donne alcune disuguaglianze assumono una dimensione specifica.

Parliamo di **pay gap**, minori opportunità professionali, accesso diseguale a risorse e investimenti. Differenze di salario, premi e sponsorizzazioni possono determinare condizioni economiche profondamente diverse tra atleti e atlete. Il rapporto osserva inoltre che politiche di promozione e sviluppo che favoriscono maggiormente lo sport maschile possono contribuire alle differenze di ricavi tra competizioni maschili e femminili. Le disuguaglianze non riguardano soltanto atlete e atleti. I dati disponibili sulle professioni sportive mostrano divari salariali anche tra coach, manager e altre professionalità. E una parte del problema è strutturale: le donne sono più concentrate nelle funzioni meno remunerate e meno presenti nei ruoli manageriali e apicali.

Parliamo anche di **maternità e responsabilità familiari**. Durante e dopo la gravidanza, le atlete possono incontrare difficoltà nel mantenere ranking, sponsorizzazioni e reddito, con conseguente pressione a rientrare rapidamente nell'attività agonistica.

Anche la **violenza e molestie di genere** sono una questione rilevante nel mondo dello sport. Le relazioni fortemente gerarchiche – per esempio tra allenatore e atleta – possono creare squilibri di potere e aumentare la vulnerabilità ad abusi, molestie sessuali e violenza. Il problema assume particolare gravità nel caso dei giovani atleti. Vengono inoltre documentate forme di discriminazione e molestie basate sull'orientamento sessuale reale o percepito, nonché episodi di omofobia e violenza nei confronti di persone LGBTI nel contesto sportivo.

Per questo le Linee guida chiedono esplicitamente di applicare nello sport il principio della parità di remunerazione tra uomini e donne per un lavoro di egual valore, di aumentare la trasparenza nell'allocazione delle risorse e di promuovere pari condizioni di lavoro e opportunità professionali.

Esse dedicano inoltre particolare attenzione alla maternità: protezione del rapporto di lavoro durante gravidanza e di congedo, diritto al ritorno allo sport, supporto sanitario dopo il rientro e almeno 14 settimane di congedo di maternità retribuito.

Per quanto riguarda la violenza e le molestie, le Linee guida chiedono politiche esplicite, formazione e sensibilizzazione, safeguarding, meccanismi di segnalazione, sostegno alle persone coinvolte e accesso a rimedi adeguati. Particolare attenzione deve essere riservata alla violenza e alle molestie legate a sessismo, razzismo e altre forme di discriminazione.

Più donne nello sport, ma anche più donne nelle posizioni apicali

Vorrei soffermarmi su un'altra dimensione dell'uguaglianza: la presenza delle professioniste nei luoghi decisionali.

In Italia, le donne rappresentano quasi il 35 per cento delle persone che lavorano nel settore dello sport e, secondo una ricerca del 2025 sulla parità di genere nello sport, esse occupano appena il 7,3 per cento delle posizioni manageriali nei principali club e solo il 4,5 per cento delle presidenze negli organismi sportivi¹.

Anche se parliamo di universi statistici differenti, il messaggio complessivo è inequivocabile: la presenza femminile si riduce fortemente man mano che aumenta il livello di responsabilità e il potere decisionale.

Le donne che entrano nel settore sono in costante crescita ma i numeri si riducono drasticamente nella progressione delle carriere e nel passaggio alle funzioni manageriali (*leaky pipeline*). E tra coloro che rimangono, solo pochissime riescono a sfondare il c.d. “tetto di cristallo” e a raggiungere posizioni apicali.

Diverse indagini indicano che la maggior parte delle professioniste ritiene di possedere le competenze necessarie e che vuole avanzare nella carriera². Quindi non sembra esserci un problema di mancanza di aspirazione o volontà. Le competenze ci sono. Le aspirazioni pure.

Eppure, tra coloro che si sentono pronte per il livello successivo, più della metà ritiene di dover lasciare la propria organizzazione per realizzare le proprie aspirazioni professionali.

Le barriere sono altre: responsabilità familiari, stereotipi di genere, squilibri di potere, insufficiente sostegno organizzativo e mancanza di opportunità. Per esempio, nel campione italiano di un'indagine europea oltre il 70 per cento delle intervistate indica le responsabilità familiari come un ostacolo alla leadership.

Questo ci dice che dobbiamo ***cambiare le organizzazioni e promuovere la leadership femminile***.

Dobbiamo rendere trasparenti i percorsi di selezione e di progressione nelle carriere, garantire alle donne accesso alle funzioni strategiche che preparano ai ruoli apicali e aprire i network professionali.

Dobbiamo passare a forme di sostegno attivo alla progressione professionale: non soltanto consigliare una donna, ma utilizzare la propria posizione per darle accesso a opportunità, responsabilità e reti decisionali.

Da un'indagine condotta in 21 paesi europei, il 67% delle organizzazioni sportive dichiarava di includere l'uguaglianza di genere nella propria pianificazione di lungo

¹ In Europa, le donne rappresentano circa il 31 per cento dei membri delle federazioni sportive. Ma solo il 12 per cento delle federazioni ha una presidente donna.

² Un'indagine europea indica che quasi il 40 per cento delle professioniste intervistate aveva già ricoperto ruoli di leadership nello sport e un ulteriore 33 per cento era interessato a farlo. Un'altra indagine, su oltre 1.600 donne nel settore sportivo in Nord America, indica che il 62 per cento ritiene di possedere le competenze necessarie per avanzare professionalmente.

periodo. Soltanto il 34% disponeva di una politica scritta o di un vero piano d'azione. Quindi il prossimo passaggio deve essere dall'impegno all'azione.

Va affrontata anche la distribuzione delle responsabilità di cura. Perché modelli di leadership costruiti intorno alla disponibilità permanente – serate, fine settimana, trasferte, eventi – possono produrre effetti profondamente diversi su donne e uomini quando le responsabilità familiari non sono distribuite equamente.

Servono inoltre ambienti di lavoro in cui discriminazione, violenza e molestie non ostacolano la carriera.

Avere più donne nei luoghi decisionali è fondamentale per realizzare la parità di genere in tutto il settore. Anche le quote e gli obiettivi numerici hanno un ruolo importante, soprattutto in presenza di finanziamenti pubblici e dell'azione propulsiva legata all'obbligo degli Stati di promuovere, realizzare e rispettare il diritto umano fondamentale alla non discriminazione e dell'uguaglianza.

Le Linee guida dell'OIL chiedono di promuovere la rappresentanza delle donne nelle posizioni di leadership e decisionali, rimuovere le barriere all'ingresso e alla progressione nelle carriere e contrastare gli stereotipi di genere. E chiedono anche di sostenere servizi di cura per le famiglie affinché donne e uomini con responsabilità familiari possano rimanere nel mondo dello sport.

Dare più voce alle professioniste dello sport

Un'ultima dimensione riguarda la voce delle donne che lavorano nello sport e la loro capacità di organizzarsi per rappresentare interessi comuni.

Uno degli elementi più forti delle Linee guida riguarda la **voce e la rappresentanza** delle atlete e degli atleti. La governance degli aspetti lavorativi dello sport professionistico dovrebbe essere fondata sul dialogo sociale, che può assumere forme diverse: contrattazione collettiva, consultazione, scambio di informazioni, cooperazione sul luogo di lavoro e piattaforme di confronto nazionali, regionali o internazionali.

Le pari opportunità dipendono anche dalla possibilità per le professioniste di partecipare alla definizione delle regole e alle decisioni che incidono sulle condizioni di lavoro e sulle carriere.

In questo ambito, i sindacati e le associazioni come ASSIST svolgono una funzione importante: rappresentano istanze collettive, costruiscono reti, producono conoscenza, rendono visibili discriminazioni e ostacoli e danno voce alle professioniste nel confronto con datori di lavoro, istituzioni e organizzazioni sportive.

Conclusioni

Le Linee guida dell'OIL riconoscono la specificità dello sport, ma chiariscono che questa non può tradursi in minori diritti per chi vi lavora.

La professionalizzazione dello sport deve andare di pari passo con quella delle condizioni di lavoro: diritti fondamentali, parità di trattamento e di remunerazione, salute e sicurezza, protezione sociale, prevenzione della violenza e delle molestie, libertà di associazione e voce collettiva.

Per le donne significa anche affrontare gli ostacoli riguardanti condizioni e opportunità professionali diseguali, maternità e responsabilità di cura, minore accesso alle risorse e scarsa presenza nei luoghi decisionali.

Le Linee guida non si fermano ai principi. Indicano anche come passare all'attuazione: attraverso politiche e piani d'azione nazionali o specifici per le diverse discipline sportive, formazione, raccolta di dati e indicatori per misurare i progressi, costruiti con il coinvolgimento degli altri attori del mondo dello sport.

Il passaggio decisivo è trasformare gli impegni in misure concrete e misurabili. La crescita e la professionalizzazione dello sport devono procedere insieme alla tutela e alla valorizzazione di chi vi lavora.

Tornando al tema del Congresso, la crescita dello sport femminile e la crescente presenza delle donne nelle professioni sportive sono tendenze estremamente positive che devono essere accompagnate dalla espansione di condizioni di lavoro dignitose e la partecipazione attiva delle professioniste sportive, incluso nelle posizioni manageriali e apicali.