

Corso di Studio in Management e Consulenza Aziendale

***“Dual career: sfide e scenari futuri per gli  
studenti-atleti in Italia”***

Relatore: Prof. Giovanni Esposito

Candidato:

Dott. Alberto Arpino

Matr. N. 0772200039

Anno Accademico 2023-24



# Indice

|                                                                                                                                        |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Introduzione</b>                                                                                                                    | 1   |
| <b>1. Il ruolo cruciale dell'istruzione superiore per lo sviluppo individuale e della società: le università e il mondo del lavoro</b> | 5   |
| 1.1 La creazione dello spazio europeo dell'istruzione superiore (EHEA)                                                                 | 5   |
| 1.2 La trasformazione del mercato del lavoro nel terzo Millennio                                                                       | 10  |
| 1.3 Il rapporto tra mondo accademico e realtà professionale                                                                            | 13  |
| 1.4 Gli "strumenti" messi a disposizione dagli atenei                                                                                  | 19  |
| 1.4.1 Il regolamento didattico di ateneo                                                                                               | 21  |
| 1.4.2 Il piano degli studi                                                                                                             | 24  |
| 1.4.3 I servizi di orientamento                                                                                                        | 28  |
| 1.4.4 Il tutoraggio                                                                                                                    | 30  |
| 1.4.5 Il tirocinio                                                                                                                     | 31  |
| 1.4.6 Il <i>placement</i>                                                                                                              | 35  |
| <b>2. Il diritto degli atleti di portare avanti sport e istruzione</b>                                                                 | 39  |
| 2.1 Nascita e sviluppo del percorso di <i>dual career</i>                                                                              | 39  |
| 2.2 Le linee guida dell'UE sulla doppia carriera degli atleti                                                                          | 45  |
| 2.3 L'impegno del CONI a favore della doppia carriera                                                                                  | 51  |
| 2.3.1 Il primo piano di responsabilità sociale                                                                                         | 56  |
| 2.3.2 I protocolli di intesa (MIUR, CONI, CRUI, CIP, CUSI e ANDISU)                                                                    | 58  |
| 2.3.3 La definizione italiana di studente-atleta                                                                                       | 63  |
| 2.3.4 Un esempio di buona pratica <i>dual career</i> – responsabilità sociale: il progetto <i>My Kickoff</i> in USA                    | 66  |
| <b>3. Lo stato dell'arte della doppia carriera in Italia</b>                                                                           | 69  |
| 3.1 Tirocinio e <i>placement</i> : tra aspettative e sfide nell'ingresso del mondo del lavoro                                          | 69  |
| 3.2 La realtà degli atleti in uniforme                                                                                                 | 73  |
| 3.3 Frammentarietà ed eterogeneità delle iniziative accademiche                                                                        | 84  |
| 3.4 Per un nuovo <i>network</i> di relazioni con gli stakeholder                                                                       | 96  |
| <b>4. Diamo voce ai protagonisti: le interviste ai key informants</b>                                                                  | 103 |
| 4.1 Metodi di ricerca e progettazione                                                                                                  | 103 |
| 4.2 I <i>key informants</i>                                                                                                            | 106 |
| 4.2.1 Alcune domande comuni agli intervistati                                                                                          | 107 |
| 4.2.2 Per una maggiore comprensione della letteratura: intervista al professore Stefano Bastianon                                      | 121 |
| 4.2.3 Lo studente-atleta elemento fondante e imprescindibile per la FederCUSI: intervista al segretario Filippo Corti                  | 123 |
| 4.2.4 Il ruolo del CONI: intervista al dott. Alvio La Face                                                                             | 126 |
| 4.2.5 <i>Athletes post career</i> : intervista al dott. Valerio Bernabò                                                                | 126 |
| 4.3 Risultati                                                                                                                          | 127 |
| <b>Conclusioni</b>                                                                                                                     | 131 |
| <b>Appendici – Allegati</b>                                                                                                            | 145 |
| <b>Bibliografia</b>                                                                                                                    | 207 |



## Abstract

La presente ricerca sperimentale mira ad esplorare la *dual career* degli studenti-atleti d'élite italiani, analizzata alla luce: (a) del ruolo cruciale dell'istruzione superiore per lo sviluppo individuale e della società, soprattutto con riguardo al rapporto università e mondo del lavoro; (b) del diritto degli atleti di portare avanti sport e istruzione; (c) dello stato dell'arte in Italia, anche con riferimento agli altri Stati membri UE. Sono stati adottati la revisione della letteratura e il *case study* per comprendere meglio gli “strumenti” messi a disposizione dagli atenei e dagli stakeholder al fine di consentire agli studenti-atleti d'élite italiani al termine degli studi accademici degli sbocchi professionali ben definiti e coerenti con la formazione ricevuta. Si è cercato di analizzare in profondità gli strumenti del tirocinio e del *placement*, con particolare riguardo agli studenti-atleti appartenenti ai gruppi sportivi delle forze armate, di polizia e dei corpi dello Stato: il c.d. “*Sport in uniforme*”. Per la raccolta dei dati, si sono approfonditi il quadro normativo unionale e nazionale in materia e sono stati intervistati quattro *key informants*, selezionati seguendo una strategia di campionamento mirato e non probabilistico, sulla base del loro professionale coinvolgimento sia nel fenomeno studiato sia nelle organizzazioni, ritenute le maggiori portatrici d'interesse in Italia.

Nel complesso, i risultati indicano che, nonostante un avvio più che decennale di implementazione delle linee guida UE e di sviluppo di modelli italiani di *dual career*, in realtà gli studenti-atleti sperimentano un supporto limitato nell'inserimento nel mondo del lavoro, il che causa disagio durante le loro transizioni dalle carriere agonistiche a quelle post-sportive. Tra le criticità e problematiche presenti, alla luce delle reali esigenze degli studenti-atleti d'élite italiani, l'analisi ha identificato: (i) la frammentarietà e eterogeneità delle iniziative accademiche e dei programmi messi in atto; (ii) l'inadeguatezza degli “strumenti” messi a disposizione dagli atenei (soprattutto tirocinio e *placement*); (iii) l'assenza di una “Cabina di regia” che sappia gestire con cura sartoriale i diversi strumenti messi a disposizione dagli stakeholder; (iv) l'assenza di azioni sinergiche e “accordi speciali” tra le istituzioni coinvolte. Sono state formulate delle ipotesi di interventi finalizzati al miglioramento dello *status quo*.



# Introduzione

La *dual career* è la ricerca dinamica di una combinazione vincente di carriere, quella sportiva e quella dell'istruzione, che richiede cooperazione e un approccio multidimensionale per ottimizzarne la relazione al fine di ottenere una unità di scopo. Recenti studi confermano una soddisfacente presenza di ricerche sui programmi e sui servizi di doppia carriera nei paesi sviluppati,<sup>1</sup> tuttavia permangono limitate informazioni sui *feedback* degli studenti atleti d'élite in ordine agli attuali strumenti universitari attraverso i quali dovrebbero essere assicurati esperienza e inserimento nelle realtà lavorative inerenti ai corsi di studio effettuati. Ci si riferisce, in particolare, ai servizi di orientamento, al tutoraggio, al tirocinio ed al *placement*, che dovrebbero agevolare i giovani sportivi al necessario cambio di prospettiva e di approdo dal contesto formale delle aule universitarie, al contesto d'azione, reale e impreveduto, della occupazione lavorativa ambita. Un cambiamento che, se non viene attivamente accolto dal discente e sapientemente guidato dalle figure tutor, rischia di risultare sterile.<sup>2</sup>

Per formulare nell'elaborato delle ipotesi di ricerca sulla *dual career*- a supporto dell'analisi preliminare delle cause, necessaria a individuare le argomentazioni più adatte da disporre poi secondo un ordine funzionale – è risultato fondamentale il tirocinio su questo specifico argomento svolto presso il Comitato olimpico nazionale italiano (CONI), che ha consentito all'autore di: (i) ricevere una formazione finalizzata all'acquisizione di tecniche sperimentali, da poter spendere per la preparazione della prova finale; (ii) avviare la ricerca bibliografica del materiale esistente ed in generale l'analisi di quanto reperibile (studi, statistiche, documenti, altro); (iii) formulare delle ipotesi che potessero essere realisticamente verificate; (iv) concordare con il relatore il relativo piano d'azione; (v) verificare le ipotesi con gli strumenti messi a disposizione dalle scienze sociali.

Quale valido metodo per scomporre problemi e trovare soluzioni, si poteva fare riferimento alla regola "5W" del giornalismo anglosassone (*What? Who? When?*

---

<sup>1</sup> Gjaka, M., et al. Dual career through the eyes of university student-athletes in the Republic of Kosovo. *Frontiers in Sports and Active Living*, 2024, 6: 1403526.

<sup>2</sup> Guerini, E., et al. La bellezza nelle competenze educative: riflessioni a partire dai percorsi di tirocinio curricolare in area pedagogica. *NUOVA SECONDARIA*, 2024, 41.9: 361-368.

*Where? Why*).<sup>3</sup> Si tratta di un metodo che ha origini antichissime: nasce ad Atene, si perfeziona a Roma con i *loci argumentorum*, ma è nel Medioevo che trova la sua piena affermazione.

« Diceva Bernardo di Chartres che noi siamo come nani issati sulle spalle di giganti, cosicché possiamo vedere più e più lontano di loro, non per l'acutezza dello sguardo o per la statura del corpo, ma perché siamo sollevati in alto dalla loro mole gigantesca.»<sup>4</sup>

Gli intellettuali medievali hanno il merito di mostrarci ancora una volta come vivessero in una feconda continuità con la tradizione culturale del passato, traendo anche spunto, da questa condizione, per una proficua apertura mentale nei confronti del presente e dei mutamenti in atto.

Ci indicano come poter indagare approfonditamente la possibilità di esplorare un tema di discussione attraverso una griglia di domande fisse e standardizzate. Fra tutti, anche per il presente elaborato, si è ritenuto utile fare ricorso allo schema creato da San Tommaso D'Aquino nella sua opera più famosa, la *Summa Theologiae*, in cui, alla fine del XII secolo, il teologo individuò in otto gli elementi fondamentali che identificano la struttura dell'azione morale.<sup>5</sup>

| N° | Latino            | Italiano          | 5 W     |
|----|-------------------|-------------------|---------|
| 1. | «Quis»            | «Chi»             | «Who»   |
| 2. | «Quid»            | «Che cosa»        | «What»  |
| 3. | «Quando»          | «Quando»          | «When»  |
| 4. | «Ubi»             | «Dove»            | «Where» |
| 5. | «Cur»             | «Perché»          | «Why»   |
| 6. | «Quantum»         | «Quanto»          | Assente |
| 7. | «Quomodo»         | «In che modo»     | Assente |
| 8. | «Quibus auxiliis» | «Con quali mezzi» | Assente |

**Tabella 1. Gli otto elementi di San Tommaso d'Aquino**

Lo schema dell'Aquinate si adatta molto bene alle esigenze della richiamata analisi preliminare dedicata alla *dual career*, dando quindi importanza anche ad un insieme di elementi secondari, solitamente indicati come circostanze, che influiscono sulle azioni, distinguendo tra condizioni che riguardano l'oggetto e condizioni che

<sup>3</sup> Sorrentino, C. La scrittura giornalistica. *Quaderni di didattica della scrittura*, 2007, 4.2: 111-0.

<sup>4</sup> L'aforisma è citato in forma più o meno analoga in una vastissima bibliografia, di cui si ricorda solo Le Goff, J., *Gli intellettuali nel Medioevo*, Mondadori, 2008, ed. or. 1985, p. 24.

<sup>5</sup> D'Aquino, T.; Bonafede, G. *La somma teologica*. Cantagalli, 1951.

riguardano il soggetto agente. Infatti, esistono infinite circostanze in cui il soggetto ha potuto agire, ognuna delle quali conferisce all'azione un diverso significato.

Nel caso della *dual career*:

- chi è nella *dual career* (**quis**),
- che cosa è la *dual career* (**quid**),
- quando è *dual career* (**quando**),
- dove è *dual career* (**ubi**),
- perché è *dual career* (**cur**).
- quanto è *dual career* (**quantum**),
- in che modo è *dual career* (**quomodo**),
- di quali mezzi ci si serve per la *dual career* (**quibus auxiliis**).

L'indagine ha consentito di formulare nell'elaborato le seguenti ipotesi di ricerca:

✓ Le università e gli altri stakeholder supportano in modo realmente efficace gli studenti-atleti in *dual career* nell'inserimento nel mondo del lavoro?

✓ Perché è utile per le università e gli altri stakeholder garantire che gli studenti-atleti in *dual career* abbiano un inserimento nel mondo del lavoro realmente efficace?

✓ In che modo (quali “strumenti” adottati) le università e gli altri stakeholder assicurano agli studenti-atleti in *dual career* un inserimento nel mondo del lavoro realmente efficace?

✓ Se e come si possono migliorare le azioni (ovvero gli “strumenti”) che le università e gli altri stakeholder assicurano agli studenti-atleti in *dual career* ai fini di un inserimento nel mondo del lavoro realmente efficace?

✓ Quali sono le reali esigenze e difficoltà degli studenti-atleti in *dual career*?

Per dare risposta a queste domande di ricerca, nel primo capitolo sono stati approfonditi gli “strumenti” messi a disposizione dagli atenei - quali componenti chiave nella preparazione degli studenti all'ingresso nel mondo del lavoro - che per loro natura dovrebbero rappresentare dapprima l'opportunità di sperimentare l'attività professionale e successivamente il concreto esercizio delle abilità, cioè delle capacità di applicare conoscenze e di utilizzare know-how appresi durante le lezioni accademiche per portare a termine compiti e risolvere problemi.

Nel secondo capitolo si è affrontato il diritto degli atleti di portare avanti sport e istruzione, analizzando la nascita e lo sviluppo del percorso di *dual career*, alla luce delle linee guida unionali e nazionali, nonché dell'impegno in materia del CONI e degli altri maggiori stakeholder, anche attraverso una *literature review*.

Lo stato dell'arte della doppia carriera in Italia è stato approfondito nel terzo capitolo, soprattutto in considerazione della frammentarietà ed eterogeneità delle iniziative accademiche, del loro impatto sugli strumenti del tirocinio e del *placement*, e delle risposte che gli atenei e gli altri stakeholder stanno dando alle aspettative e alle sfide relative all'ingresso nel mondo del lavoro. In tale contesto, è stata analizzata anche la realtà degli studenti-atleti appartenenti ai gruppi sportivi delle forze armate, di polizia e dei corpi dello Stato, cioè del c.d. "*Sport in uniforme*", nonché la possibilità di dare vita ad un nuovo *network* di relazioni con gli stakeholder, per migliorare lo *status quo*.

Nel quarto capitolo è stata data voce ad alcuni protagonisti, considerati *key informants*, con i quali si è altresì potuto indagare, attraverso i dati derivanti dalla revisione della letteratura, il rapporto tra università, istituzioni e mondo del lavoro.

L'interesse personale e la presenza in Italia del CONI e della Federazione italiana dello sport universitario (FederCUSI) hanno caratterizzato la tesi, nell'ottica di un comune e costante impegno nei confronti dello sviluppo della *dual career*, per l'esaltazione sportiva e accademica dell'atleta studente.

# **Primo Capitolo: Il ruolo cruciale dell'istruzione superiore per lo sviluppo individuale e della società: le università e il mondo del lavoro**

## **1.1 La creazione dello spazio europeo dell'istruzione superiore (EHEA)**

Lo spazio europeo della formazione superiore (European Higher education Area - EHEA) è un processo pan-europeo, lanciato in occasione del decimo anniversario del Processo di Bologna, nel marzo 2010, durante la Conferenza Ministeriale di Budapest-Vienna.



**Fig.1 – Stati Membri EHEA**

I prodromi dell'EHEA possono essere rinvenuti nella Dichiarazione di Bologna, l'accordo firmato nel 1999 dai Ministri dell'Istruzione di vari Paesi europei, anche non appartenenti all'Unione europea, come Russia e Turchia, che avviò un processo di convergenza finalizzato alla facilitazione dello scambio di laureati, all'adattamento e al miglioramento qualitativo dei contenuti degli studi universitari, per renderli più rispondenti alle esigenze sociali e maggiormente competitivi, attraverso una maggiore trasparenza e un apprendimento student-based quantificato tramite crediti ECTS (European Credit Transfer and Accumulation System).

«L'iniziativa bolognese è nata in una fase storica in cui l'UE individuava nello sviluppo del settore della conoscenza il banco di prova per la crescita dell'Europa. Da tale scelta è derivata la decisione delle istituzioni dell'Unione di investire delle

risorse per promuovere una nuova regolamentazione in materia di istruzione superiore e di ricerca scientifica e tecnologica, nella consapevolezza, tra l'altro, di non poter competere con gli Stati Uniti e con il Giappone nell'ambito di un mercato del lavoro sempre più dominato dal progresso tecnologico. La Dichiarazione di Bologna, perseguendo la mobilità studentesca come uno dei suoi obiettivi qualificanti, punta prioritariamente alla fondazione di uno Spazio Europeo dell'Istruzione Superiore. E ciò, nonostante che la sua natura di policy regolativa si fondi su vincoli di tipo cognitivo e non su obblighi di carattere giuridico. In tale dimensione, la Dichiarazione di Bologna auspica una serie di impegni facoltativi che mirano a: 1. rafforzare la cooperazione europea; 2. fornire una risposta alla globalizzazione, incrementando l'attrattiva per i sistemi di Alta Formazione in ambito europeo.»<sup>6</sup>

Pur non essendo un trattato vincolante, il processo di Bologna ha comunque portato alla creazione dell'EHEA quale quadro di riferimento per le riforme educative che molti Paesi aderenti avrebbero poi avviato nei primi anni del XXI secolo.

Sul piano sostanziale, la partecipazione al Processo da parte di tutti i componenti, in qualità di partners istituzionali esterni ovvero come membri interni all'Unione europea, costituisce un impegno finalizzato al perseguimento dei seguenti obiettivi:

- trasparenza e leggibilità dei processi formativi;
- occasione concreta per studenti e laureati di potersi garantire la prosecuzione degli studi e la possibilità di trovare occupazione in un altro paese europeo;
- capacità di attrazione dell'istruzione superiore europea per i cittadini di Paesi extra-comunitari;
- possesso di una formazione di alta qualità e acquisizione di conoscenze di base suscettibili di assicurare all'Europa lo sviluppo economico e sociale.

L'EHEA ha tra i suoi scopi principali quello di assicurare la massima comparabilità, compatibilità e coerenza tra i sistemi dell'educazione dei suoi Stati membri, che al momento sono 49,<sup>7</sup> provenienti dall'Unione europea e dalla zona Pan-europea del Consiglio d'Europa, affiancati dalla Commissione europea quale organizzazione

---

<sup>6</sup> Paino, R. Lo Spazio Europeo dell'Istruzione Superiore. Scenari e sviluppi delle politiche di alta formazione dal Processo di Bologna a Bucarest 2012. *Quaderni di Intercultura*, 2011, p.4.

<sup>7</sup> Albania, Andorra, Armenia, Austria, Azerbaigian, Bielorussia (sospesa dopo l'invasione dell'Ucraina), Belgio, Bosnia Erzegovina, Bulgaria, Croazia, Cipro, Città del Vaticano, Danimarca, Estonia, Finlandia, Francia, Georgia, Germania, Grecia, Islanda, Irlanda, Italia, Kazakistan, Lettonia, Liechtenstein, Lituania, Lussemburgo, Malta, Moldavia, Montenegro, Olanda, Macedonia del Nord, Norvegia, Polonia, Portogallo, Repubblica Ceca, Romania. Russia (sospesa dopo l'invasione dell'Ucraina), Serbia, San Marino, Slovacchia, Slovenia, Spagna, Svezia, Svizzera, Turchia, Ucraina, Ungheria, Regno Unito. Il Principato di Monaco è annoverato come Paese idoneo per l'adesione.

internazionale aderente a titolo di membro aggiuntivo ovvero da altre organizzazioni internazionali partecipanti come membri consultivi.<sup>8</sup>

Tutto ciò con il fine ultimo di garantire mobilità e reciproca riconoscibilità tra percorsi formativi, completati o parziali, al fine di contribuire alla crescita e alla competitività dei suoi Stati membri.

L'obiettivo principale del Processo di Bologna è stato dunque la creazione dell'EHEA, come ambiente adatto a promuovere la mobilità e l'occupabilità dei cittadini, a perseguire una maggiore compatibilità e comparabilità dei sistemi formativi domestici e ad aumentare la competitività internazionale del sistema europeo dell'alta formazione nel suo complesso.<sup>9</sup>

Pertanto, si tratta di una strategia che promuove i processi di mobilità delle risorse umane europee e l'attivazione della capacità di rendere leggibili e trasferibili le competenze acquisite, al fine di far diventare l'Europa una "Unione delle conoscenze" e una "Società delle conoscenze tra le più competitive e dinamiche nel mondo".<sup>10</sup>

I due strumenti fondamentali per l'implementazione dell'EHEA sono appunto il Processo di Bologna e la Convenzione sul riconoscimento dei titoli di studio relativi all'insegnamento superiore nella Regione europea, meglio conosciuta come "Convenzione di Lisbona".<sup>11</sup>

Il Processo di Bologna vede ogni circa due o tre anni l'organizzazione di Conferenze Ministeriali per valutare i progressi compiuti all'interno dell'EHEA e per decidere i nuovi passi da intraprendere. I ministri decidono gli aspetti centrali

---

<sup>8</sup> Consiglio d'Europa, Unesco (Centro europeo per l'Istruzione Superiore), Associazione europea delle Università (European University Association – EUA), Associazione Europea degli Istituti di Istruzione Superiore (European Association of Institutions in Higher Education – EURASHE), Unione europea degli Studenti (European Students' Union – ESU), Associazione Europea delle Agenzie delle Agenzie per l'Assicurazione della Qualità (European Association for Quality Assurance in Higher Education – ENQA), Educazione Internazionale – struttura pan europea (Education International – EI), Business Europe.

<sup>9</sup> Rivza B., Teichelr U., The Changing Role of Student Mobility, in *Higher Education Policy*, 20, 2007, pp.457-475.

<sup>10</sup> Consiglio dell'Unione europea, *Conclusioni del Consiglio europeo su occupazione, riforme economiche e coesione sociale*, Lisbona, 23-24 Marzo 2000.

<sup>11</sup> La Convenzione di Lisbona, ufficialmente Convenzione sul Riconoscimento della Qualificazione riguardante l'Istruzione Superiore nella Regione Europea, è una convenzione internazionale del Consiglio d'Europa elaborata insieme all'UNESCO. Rappresenta il principale accordo giuridico sulla valutazione delle credenziali in Europa: firmata nel 1997, entrò in vigore il 1° febbraio 1999 e al 1° gennaio 2024 risulta ratificata da 56 Stati (tutti gli Stati membri del Consiglio d'Europa a Strasburgo, con l'eccezione della Grecia, dalla Federazione Russa, dalla Bielorussia e dalla Santa Sede, nonché dai seguenti Stati extraeuropei: Australia, Canada, Israele, Kazakistan, Kirgizstan, Nuova Zelanda, Tagikistan e Turkmenistan. Gli Stati Uniti hanno sottoscritto la convenzione ma non l'hanno ratificata.

dell'EHEA, compresi i suoi ulteriori sviluppi e gli impegni da parte dei suoi Stati membri. La Conferenza ministeriale decide inoltre sulle nuove domande di adesione all'EHEA nonché su eventuali altre modifiche principali al processo.

Di pari importanza l'azione e il ruolo assicurati dal Gruppo di follow-up di Bologna (BFUG), che supervisiona il Processo di Bologna e cura l'attuazione dei comunicati ministeriali, strumento attraverso il quale i ministri responsabili dell'istruzione superiore rendono pubblica la politica comune adottata in materia.

Si riportano i passaggi ritenuti maggiormente significativi, a partire dal sostegno all'Ucraina e ai valori fondamentali dell'EHEA, contenuti nell'ultimo comunicato<sup>12</sup> a conclusione della recente Conferenza ministeriale tenutasi a Tirana dal 29 al 30 maggio 2024:

«Siamo determinati a trasformare in realtà un'EHEA inclusivo, innovativo e interconnesso entro il 2030. Sosteniamo fermamente l'Ucraina e la sua comunità di istruzione superiore e decidiamo di mantenere la sospensione dei diritti di partecipazione della Federazione Russa e della Bielorussia a tutte le strutture e attività dell'EHEA. Riaffermiamo il nostro impegno a proteggere, promuovere e sostenere la libertà accademica, come definita nel Comunicato di Roma. Inoltre, ci impegniamo a sostenere, promuovere e proteggere i valori dell'integrità accademica, dell'autonomia istituzionale, della partecipazione degli studenti e del personale alla governance dell'istruzione superiore e della responsabilità pubblica per e dell'istruzione superiore, e ad adottare le dichiarazioni sui valori fondamentali allegate a questo comunicato. Accogliamo con favore il lavoro sulla creazione di un quadro di monitoraggio tecnico e chiediamo al BFUG di riferirci alla nostra Conferenza ministeriale del 2027. Ci impegniamo a garantire che abbiamo, elaboreremo e pubblicheremo piani d'azione adeguati a colmare eventuali lacune rimanenti nell'attuazione, e a promuovere attività di condivisione delle conoscenze relative all'EHEA. Diamo mandato al BFUG di lavorare sullo sviluppo, sulla diffusione e sulla possibile espansione degli impegni chiave a prova di futuro. Inoltre, invitiamo il BFUG a rivedere la Guida per gli utenti ECTS 2015 entro il 2027, per rafforzarne le caratteristiche principali e adattarla agli sviluppi attuali, comprese le microcredenziali; invitiamo gli autori dell'ESG a proporre al BFUG una versione rivista entro il 2026, da adottare da noi alla nostra conferenza ministeriale del 2027, nonché un adeguamento, ove richiesto, dell'approccio europeo per la garanzia della qualità dei programmi congiunti.»

Viene riaffermata la centralità della qualità, la protezione dell'integrità accademica, la dimensione sociale dell'istruzione superiore in Europa e lo sviluppo sostenibile:

«Promuoveremo inoltre una garanzia di qualità più solida e trasparente dell'istruzione transnazionale erogata in tutto il mondo, in linea con l'ESG, per proteggere gli interessi degli studenti; ci impegniamo a contrastare le fabbriche di diplomi e accreditamenti, i titoli fraudolenti e i servizi di frode accademica,

---

<sup>12</sup> Il Comunicato è pubblicato sul sito dell'EHEA.

resi più accessibili grazie agli sviluppi in campo digitale. Chiediamo al BFUG di fare buon uso del lavoro della piattaforma ETINED e delle reti ENIC-NARIC per affrontare queste sfide e proteggere l'integrità accademica. Ci impegniamo a misurare i progressi nell'attuazione dei principi e delle linee guida per rafforzare la dimensione sociale dell'istruzione superiore nell'EHEA e chiediamo al BFUG di riferire in merito nel 2027. Inoltre, approviamo il documento *Principi e linee guida per rafforzare la dimensione sociale dell'istruzione superiore nell'EHEA* come primo quadro completo e consolidato per la dimensione sociale nell'EHEA. Allo stesso tempo, promuoviamo il miglioramento della raccolta dei dati, attraverso la partecipazione ad iniziative correlate, come Eurostudent. Insieme alle parti interessate e alle comunità, ci impegniamo ad affrontare le sfide socioeconomiche, come l'aumento del costo della vita e la difficoltà di accesso agli alloggi per studenti, che hanno influito sull'accesso all'istruzione superiore e sulla vita studentesca nel suo complesso. Intensificheremo i nostri sforzi per garantirne il riconoscimento delle qualifiche possedute dai rifugiati e rimuovere gli ostacoli alla loro iscrizione all'istruzione superiore. Sosterremo gli istituti di istruzione superiore nel rafforzare il loro contributo alla società e alle comunità locali, rispondendo agli obiettivi di sviluppo sostenibile (SDG) e alla transizione verde nel settore dell'istruzione superiore, alla digitalizzazione in corso e alla combinazione di apprendimento fisico e online e insegnamento. Garantiremo inoltre sinergie con lo Spazio europeo dell'istruzione (SEE) e lo Spazio europeo della ricerca (SER). Ci impegniamo a promuovere percorsi di apprendimento flessibili, che devono essere flessibili, adeguatamente erogati, garantiti dalla qualità e riconosciuti in tutti i programmi di istruzione superiore. Ciò include anche il riconoscimento dell'apprendimento pregresso e nuove forme di offerta educativa, come le microcredenziali. Dobbiamo garantire che l'apprendimento centrato sullo studente sia una realtà per tutti gli studenti.»

Particolare attenzione è stata data all'intelligenza artificiale (IA), ormai presente e futuro della tecnologia, che sempre più influisce sulle nostre vite, sulla mobilità e sulla cooperazione:

«Ci impegniamo a sostenere l'uso etico, affidabile, responsabile e basato sui diritti dell'intelligenza artificiale nell'apprendimento e nell'insegnamento, nonché nella pratica della ricerca, per garantire trasparenza, equità, partecipazione e benessere degli studenti e del personale. Chiediamo al BFUG di considerare nel suo lavoro l'impatto più ampio e a lungo termine della transizione digitale sull'istruzione superiore nell'EHEA, compresa l'intelligenza artificiale, e in particolare per quanto riguarda gli impegni chiave e l'uso degli strumenti del Processo di Bologna. Riaffermiamo il nostro impegno a consentire a tutti gli studenti di acquisire competenze internazionali e interculturali e rafforzeremo i nostri sforzi per identificare e rimuovere le barriere e promuovere la mobilità fisica, anche al fine di raggiungere il traguardo di almeno il 20% di studenti in mobilità. Diamo mandato al BFUG di preparare un piano d'azione per stimolare la mobilità e l'internazionalizzazione dell'istruzione superiore e di sostenere misure per raggiungere una mobilità più verde, più inclusiva e più equilibrata. » Sosterremo gli istituti di istruzione superiore nella loro esplorazione delle pratiche e dei vantaggi della mobilità mista e degli scambi virtuali e nel promuovere l'internazionalizzazione dei programmi di studio. Ci impegniamo a sostenere la cooperazione transnazionale, anche per programmi congiunti e diplomi congiunti, attraverso una migliore attuazione degli impegni chiave e rimuovendo indebite barriere amministrative e legali. Riaffermiamo il nostro

impegno a rendere il riconoscimento automatico delle qualifiche e dei periodi di studio all'estero una realtà per tutti gli studenti e laureati, accogliamo con favore la revisione del Manuale dello Spazio Europeo di Riconoscimento (EAR) e l'uso di altri strumenti sviluppati dalle reti ENIC-NARIC, e continuerà a promuovere l'uso di strumenti di garanzia della qualità e trasparenza, come DEQAR. Accogliamo con favore l'adozione della Dichiarazione del Global Policy Forum e chiediamo al BFUG e alle sue strutture di lavoro di continuare a sviluppare e rafforzare il dialogo e la collaborazione con le macroregioni a vari livelli e con interlocutori appropriati. Ciò include il riferimento reciproco ai quadri delle qualifiche e ai sistemi di crediti, la ratifica e l'attuazione della Convenzione globale dell'UNESCO sul riconoscimento delle qualifiche relative all'istruzione superiore, nonché le convenzioni regionali di riconoscimento di seconda generazione, e l'allineamento e la comprensione reciproca dei principi di garanzia della qualità.»

Infine, è stato conferito specifico mandato al BFUG per assicurare che lo spazio europeo dell'istruzione superiore possa essere maggiormente inclusivo, innovativo e interconnesso:

«Diamo mandato al BFUG di garantire che gli impegni politici volti a creare entro il 2030 un EHEA inclusivo, innovativo e interconnesso, consapevole dei valori fondamentali, siano adeguatamente monitorati, anche attraverso un rapporto sull'attuazione del processo di Bologna che valuti gli sviluppi chiave. Chiediamo inoltre al BFUG di presentarci nel 2027 proposte per le principali priorità per il prossimo decennio, in stretta collaborazione con gli istituti di istruzione superiore, il personale e gli studenti. Adottiamo il “Regolamento interno dell'EHEA” e invitiamo il BFUG ad adottare, a tempo debito, un Regolamento interno rivisto per il proprio lavoro; incarichiamo il BFUG di continuare a lavorare sulla possibilità di istituire un segretariato a lungo termine, indipendente e con personale internazionale per creare un supporto efficace per il BFUG e di valutare la fattibilità e la sostenibilità delle relative proposte, modelli e termini di riferimento in primavera 2026, da presentare per l'adozione e l'attuazione alla nostra Conferenza ministeriale del 2027; e ci impegniamo a effettuare una valutazione della soluzione scelta dopo due periodi di lavoro.»

## **1.2 La trasformazione del mercato del lavoro nel terzo millennio**

Negli ultimi anni si è assistito ad una significativa trasformazione del mercato del lavoro – divenuto un ambiente sempre più dinamico e variabile - dovuta a inaspettati mutamenti socio-economici e scientifici, come l'avvento di sempre più innovative tecnologie. L'attuale realtà professionale si trova quindi in una fase caratterizzata da un cambiamento strutturale dipendente da una moltitudine di fattori, tra i quali rientrano la globalizzazione e le relative tendenze demografiche, l'avanzamento delle tecnologie digitali, l'automazione e i cambiamenti intrinseci delle istituzioni del mercato del lavoro stesso.

«Il sempre maggiore grado di flessibilità e di virtualizzazione del lavoro ha portato alla nascita di nuove professioni e di nuovi modi di lavorare che

richiedono nuove competenze (“ibride”) date dall’integrazione di competenze tecniche, gestionali e relazionali tradizionali – cioè legate al saper fare tecnico-specialistico relativo al tipo di mansione e professione svolta e/o all’area aziendale nella quale si lavora – con nuove competenze, quali le capacità informatiche e digitali.»<sup>13</sup>

Il processo di centralizzazione delle tecnologie nel mondo professionale, accelerato soprattutto e in maniera significativa durante la pandemia del Covid-19, ha imposto trasversalmente di lavorare in modo diverso. Si è potuto riscontrare, in particolar modo, la criticità e di conseguenza la non sempre idonea capacità di adattare con risultati efficaci, efficienti ed economici, le diverse attività lavorative a tempi flessibili e a luoghi non coincidenti con i siti tradizionali aziendali.

L’odierno mercato del lavoro presenta una serie di sfide e di peculiarità che richiedono “conoscenze, abilità e competenze” molto specifiche, che sono alla base del sistema di apprendimento diffusi negli ultimi due decenni a livello europeo, con l’obiettivo di garantire una maggior trasparenza e mobilità della forza lavoro nello spazio comunitario e a livello intersettoriale tra i vari Stati membri.

Le peculiarità di questo sistema - promosso da una politica unionale nella quale rientra anche l’istruzione superiore europea - si rifanno ai principi del Processo di Bologna e della Strategia di Lisbona.<sup>14</sup> L’obiettivo principale delle raccomandazioni europee in materia è quello di sviluppare le competenze dei giovani, per aiutarli ad operare in un’economia basata sulla conoscenza, attraverso i nuovi quadri delle qualifiche nell’istruzione superiore (EQF).<sup>15</sup>

Nel settembre 2006, la Commissione europea con raccomandazione propose un quadro europeo onnicomprensivo delle qualifiche (EQF), al fine di agevolare il raffronto delle qualifiche e dei livelli delle qualifiche con l’obiettivo di promuovere la mobilità geografica e lavorativa nonché l’apprendimento permanente. Attraverso 8 livelli, le qualifiche sono descritte in base ai richiamati risultati dell’apprendimento (“conoscenze, abilità e competenze”).

---

<sup>13</sup> Gianecchini, M.; Dotto, S.; Gubitta, P. Shaping the future of work. In: Do Machines Dream of Electric Workers? Understanding the Impact of Digital Technologies on Organizations and Innovation. *Springer International Publishing*, 2022. p. 67-83.

<sup>14</sup> La strategia di Lisbona, adottata dal Consiglio europeo straordinario del marzo 2000, si basa su un obiettivo strategico per l’Unione europea: rafforzare l’occupazione, le riforme economiche e la coesione sociale nel contesto di un’economia fondata sulla conoscenza.

<sup>15</sup> Commissione europea. Il Quadro europeo delle qualifiche per l’apprendimento permanente. Lussemburgo: Ufficio delle pubblicazioni ufficiali delle Comunità europee. 2008, p. 3.

«Esistono molte differenti possibilità per strutturare e definire i risultati dei processi di apprendimento. Dopo approfondite discussioni fra esperti di tutti i paesi coinvolti nello sviluppo dell'EQF, si è stabilito di porre la distinzione fra conoscenze, abilità e competenze (KSC, dall'inglese knowledge, skills and competence) alla base del quadro, poiché è stato considerato il metodo più utile e condiviso nella categorizzazione dei risultati di apprendimento. Chiaramente, tale categorizzazione è stata ispirata e collegata ad altre concettualizzazioni molto simili, relative ai risultati di apprendimento. In Francia, ad esempio, viene solitamente utilizzata una distinzione fra savoir, savoir-faire e savoir-être, nei paesi germanofoni viene utilizzata una comune distinzione fra Fachkompetenz, Methodenkompetenz, Personalkompetenz e Sozialkompetenz, mentre nei paesi di lingua inglese è adottata una categorizzazione che distingue “cognitive competence”, “functional competence” e “social competence”. La distinzione praticata dall'EQF fra conoscenze, abilità e competenze si può pertanto considerare un accordo pragmatico fra i vari ed ampi approcci adottati e non obbliga i paesi a fare altrettanto. I quadri o sistemi settoriali o nazionali potrebbero infatti richiedere approcci differenti, poiché si devono tenere in considerazione tradizioni ed esigenze di carattere specifico (vedere anche le domande 4 e 9). La separazione dei risultati dell'apprendimento in conoscenze, abilità e competenze contribuisce a definire chiaramente i descrittori e a classificare più agevolmente i livelli delle qualifiche. Queste tre categorie non devono tuttavia essere lette in modo separato, ma al contrario percepite come un insieme: è per questo motivo che per comprendere le caratteristiche di un livello è necessaria anche la “lettura orizzontale” (vedere anche la domanda). È indubbio che possano esistere somiglianze fra le categorie (ad esempio, la colonna “competenze” include determinate abilità, mentre la colonna “abilità” comprende alcune forme di conoscenza), ma ciò è insito nella natura delle cose.»<sup>16</sup>

Per dare contenuto condiviso ai risultati dell'apprendimento, la terminologia è un aspetto fondamentale soprattutto per l'accesso al mondo del lavoro, sempre più bisognoso di un know-how tecnico-scientifico: in assenza di un'adozione di un “linguaggio comune” si rischia di non ottimizzare i servizi d'offerta formativa ai fini del *placement*.

Nell'interesse anche della corretta stesura del presente elaborato, si è cercato quindi di adottare definizioni istituzionalmente chiare, inequivocabili e condivise, dei termini legati all'istruzione e alla formazione, facendo ricorso al Glossario del Centro europeo per lo sviluppo della formazione professionale (CEDEFOP).<sup>17</sup>

Il Glossario multilingue è dunque lo strumento unionale che garantisce l'adozione di un “linguaggio comune” per collegare e confrontare i termini in uso in Europa nel

---

<sup>16</sup>Op. Cit., p. 5.

<sup>17</sup> Il Cedefop è una delle agenzie decentrate dell'UE. Costituito nel 1975 e con sede in Grecia dal 1995, il Cedefop svolge un'attività funzionale alla definizione delle politiche europee in materia di istruzione e formazione professionale (IFP) e contribuisce alla loro attuazione. L'agenzia coadiuva la Commissione europea, gli Stati membri dell'UE e le parti sociali nell'elaborazione di politiche europee nel campo dell'IFP.

settore dell'istruzione e della formazione, attraverso la definizione di 130 lemmi. Si riportano in tabella i termini più significativi e ricorrenti.

| <i>Lemmi</i>                     | <i>Definizioni</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Competenza                       | La capacità di applicare in modo appropriato in un determinato contesto (istruzione, lavoro, sviluppo personale o professionale) i risultati dell'apprendimento.<br>oppure<br>Comprovata capacità di utilizzare conoscenze, abilità e capacità personali, sociali e/o metodologiche, in situazioni di lavoro o di studio e nello sviluppo professionale e personale.<br>Nota: la competenza non si limita agli elementi cognitivi (che implicano l'utilizzo di teorie, concetti o conoscenze tacite), ma comprende anche aspetti funzionali (competenze tecniche), qualità interpersonali (per esempio, competenze sociali o organizzative) e valori etici.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Abilità/<br>Competenze<br>chiave | Insieme delle competenze (competenze di base e nuove competenze di base) necessarie per vivere nell'odierna società della conoscenza.<br>Nota: la commissione europea, nella raccomandazione relativa alle competenze chiave per l'apprendimento permanente, definisce le otto competenze chiave: <ul style="list-style-type: none"> <li>• comunicazione nella madrelingua;</li> <li>• comunicazione nelle lingue straniere;</li> <li>• competenza in matematica, scienza e tecnologia;</li> <li>• competenza digitale;</li> <li>• imparare a imparare;</li> <li>• competenze interpersonali, interculturali e sociali, e competenze civiche;</li> <li>• imprenditorialità;</li> <li>• espressione culturale.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Conoscenza                       | Risultato dell'assimilazione di informazioni attraverso l'apprendimento. le conoscenze sono l'insieme di fatti, principi, teorie e pratiche relative a un settore di studio o di lavoro.<br>Nota: le definizioni di «conoscenza» sono numerosissime. Le moderne concezioni del termine «conoscenza» si fondano su alcune distinzioni essenziali: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aristotele distinse la logica in teorica e pratica. in linea con questa suddivisione, i teorici moderni (Alexander et al., 1991) separano la conoscenza dichiarativa (teorica) da quella procedurale (pratica). la conoscenza dichiarativa comprende affermazioni su eventi e fatti specifici e generalizzazioni empiriche, oltre che su principi più profondi relativi alla natura della realtà. la conoscenza procedurale comprende l'euristica, la metodologia, la pianificazione, la prassi, le procedure, le abitudini, le strategie, le tattiche, le tecniche e l'ingegno;</li> <li>• è possibile distinguere tra diversi tipi di conoscenza, che rappresentano modi diversi di imparare a conoscere il mondo. in particolare, sono state individuate le seguenti categorie di conoscenza: <ul style="list-style-type: none"> <li>– conoscenze oggettive (naturali/scientifiche), giudicate in base al grado di certezza;</li> <li>– conoscenze soggettive (letterarie/estetiche), giudicate in base al grado di autenticità;</li> <li>– conoscenze morali (umane/normative), giudicate in base al senso comune (giusto/sbagliato);</li> <li>– conoscenze religiose/divine, giudicate in base a un'autorità divina (dio).</li> </ul> </li> </ul> Questa classificazione di fondo del significato di «conoscenza» determina gli interrogativi che ci poniamo, i metodi che utilizziamo e le risposte che diamo alla nostra ricerca di conoscenza; <ul style="list-style-type: none"> <li>• le conoscenze possono essere tacite o esplicite. la conoscenza tacita è una conoscenza che i discenti posseggono e che influisce sul processo cognitivo, senza tuttavia che i discenti ne siano necessariamente consapevoli o in grado di esprimerla. la conoscenza esplicita è la conoscenza da cui il discente può attingere consciamente e comprende le conoscenze tacite, che si trasformano in forma esplicita diventando «oggetto del pensiero».</li> </ul> |

**Tabella 2. Glossario CEDEFOP: esempi di lemmi chiave con definizione**

### 1.3 Il rapporto tra mondo accademico e realtà professionale

Qualsiasi epoca ha visto cambiamenti sociali profondi e continui che hanno mutato stili di vita, economie e soprattutto il mercato del lavoro. Certamente, negli ultimi

decenni la globalizzazione ha contribuito in modo più incisivo a modificare le quotidianità, in taluni casi portando vantaggi, in altri impattando negativamente sullo sviluppo del benessere personale e dell'occupazione, soprattutto in società, come quella italiana, già alle prese con atavici problemi di inattività, precarietà, incertezza ed instabilità della vita professionale. A ciò si aggiunga che la diffusione su scala mondiale, grazie ai nuovi mezzi di comunicazione, di tendenze, idee e problematiche sta determinando nuove complessità, che si frappongono spesso allo sviluppo del pieno potenziale di ciascun individuo.

«Il quadro occupazionale italiano, secondo i dati Istat più recenti, ha mostrato un lieve peggioramento in un contesto già caratterizzato da un aumento della disoccupazione e da un calo di inattività [...] L'occupazione permanente è divenuta un fenomeno meno frequente e la carriera è diventata ormai imprevedibile e senza confini [...] La precarietà del lavoro e lo sviluppo di nuove forme di lavoro atipico si ripercuotono sullo sviluppo della carriera e sul benessere delle persone che affrontano continuamente l'incertezza e instabilità nella vita professionale»<sup>18</sup>

Le istituzioni nazionali ed europee hanno quindi posto la loro attenzione su queste trasformazioni e sono state condotte diverse ricerche al fine di approfondire le motivazioni e le condizioni socio-culturali che caratterizzano lo stato della transizione dall'università al mondo del lavoro.

Gli squilibri tra domanda e offerta di competenze sono molto diffusi nel mercato del lavoro odierno, colpiscono la forza lavoro di diversi continenti, Stati ed economie, e possono riferirsi a disallineamenti a livello macroeconomico e aziendale o a disallineamenti a livello di individui.

Come attestato dal CEDEFOP sin dal 2010, a livello macroeconomico e aziendale, gli squilibri tra domanda e offerta di competenze si riferiscono tipicamente a carenze di competenze, a surplus di competenze o a gap di competenze. I lavoratori sono quindi definiti “sotto qualificati” quando il loro livello di competenze è inferiore a quello richiesto dal loro lavoro, “sovra qualificati” quando il loro livello di competenze è superiore ovvero con “competenze corrispondenti” se in possesso di un livello di competenze adeguato.<sup>19</sup>

---

<sup>18</sup> Ingusci E., et al. Il ruolo dei servizi di placement universitari nel processo di transizione al lavoro: lo stato dell'arte. *Counseling*, 2019, 12: 13-22.

<sup>19</sup> CEDEFOP. *The skill matching challenge: Analysing skill mismatch and policy implications*. Publications Office of the European Union, 2010.

Gli studi hanno dimostrato che gli squilibri tra domanda e offerta di competenze a livello individuale possono causare gravi conseguenze e costi per persone, aziende e società. Ad esempio, gli squilibri tra domanda e offerta di competenze comportano elevati oneri finanziari per le società sotto forma di sprechi di costi per l'istruzione pubblica<sup>20</sup> o di perdite di imposte sul reddito a causa dei minori guadagni degli individui.<sup>21</sup>

«Inoltre, gli squilibri tra domanda e offerta di competenze sono associati a una ridotta produttività del lavoro [...] nonché a un prodotto interno lordo inferiore [...] e possono rappresentare una minaccia per la crescita a lungo termine e la competitività economica del paese. economie e stati [...]. Possono anche produrre costi a livello aziendale. Da un lato, i lavoratori poco qualificati possono ostacolare la prosperità economica di un'azienda perché potrebbero essere meno produttivi e meno capaci di adattarsi al progresso e ai cambiamenti tecnologici [...]. D'altro canto, i lavoratori sovra qualificati hanno maggiori probabilità di lasciare il lavoro [...], il che è associato a costi aggiuntivi di assunzione [...]. Per gli individui, gli squilibri tra domanda e offerta di competenze sono associati a notevoli sanzioni monetarie e non monetarie, come salari più bassi [...] e minore soddisfazione lavorativa [...] Inoltre, è probabile che gli squilibri tra domanda e offerta di competenze persistano nel lungo termine, soprattutto in caso di overskilling».<sup>22</sup>

Ai fini del presente elaborato, quindi, risulta conveniente approfondire ed analizzare il rapporto mondo accademico - realtà professionale e le conseguenti sfide che il nostro Paese si trova a dover fronteggiare ogni giorno, soprattutto quelle riguardanti la fascia di popolazione giovanile impegnata nella scelta del percorso formativo universitario, cui possono legarsi differenziali particolarmente marcati nella fase di ingresso nel mondo del lavoro e nei percorsi di carriera.

Per avere un quadro dettagliato sulla condizione giovanile in Italia, si può fare ricorso al nuovo rapporto “Giovani 2024: Bilancio di una Generazione”, realizzato dal Consiglio Nazionale dei Giovani e dall'Agenzia Italiana per la Gioventù, con il supporto scientifico di EU.R.E.S. Ricerche Economiche e Sociali.<sup>23</sup>

---

<sup>20</sup> Acosta-Ballesteros J. et al, Overeducation of Young Workers in Spain: How Much Does the First Job Matter? *Social Indicators Research*. 2018. 138. 1-31.

<sup>21</sup> International Labour Office. 20th International Conference of Labour Statisticians, Geneva, 10-19 October 2018: Guidelines concerning measurement of qualifications and skills mismatches of persons in employment.

<sup>22</sup> Bischof S. *Skill Mismatch: Measurement, Determinants, and Consequences*. PhD Thesis. Otto-Friedrich-Universität Bamberg, Fakultät Sozial-und Wirtschaftswissenschaften. 2024, p.2.

<sup>23</sup> Consiglio Nazionale dei Giovani, Agenzia Italiana per la Gioventù. “Giovani 2024: Bilancio di una Generazione”.

Dal rapporto è emerso chiaramente che l'Italia è alle prese con una sfida demografica di vasta portata, diventando il fanalino di coda dell'Europa per la presenza di under 35, a testimonianza di un complessivo e significativo calo della sua popolazione giovane. Negli ultimi due decenni, infatti, si è assistito a una riduzione di quasi 3,5 milioni di giovani under 35, con un tasso di decremento di circa il 21%. Questo fenomeno ha colpito particolarmente il segmento femminile, con una diminuzione di quasi il 23% contro il quasi 20% maschile.

Questi dati negativi impattano anche sull'istruzione e sull'occupazione, proprio per la correlazione con la riduzione demografica, ma anche con il fenomeno della “fuga di cervelli” e con la precarietà lavorativa. Nel 2021 circa 18mila giovani laureati hanno scelto di andare all'estero: un aumento del 281% rispetto al 2011. Questo scenario si accompagna a una crescente instabilità nel mercato del lavoro, dove il precariato coinvolge il 41% degli under 35, evidenziando una condizione di incertezza e discontinuità lavorativa che affligge in modo particolare proprio i più giovani. Aumenta il divario Nord-Sud che divide nettamente il nostro Paese, con le regioni meridionali che registrano tassi di disoccupazione giovanile notevolmente superiori rispetto al settentrione e con salari medi annui dei giovani lavoratori assai più bassi.

In tema di retribuzioni, il rapporto evidenzia le condizioni di maggior sfavore per i giovani presenti nel settore privato: nel 2022, la retribuzione lorda media annua dei giovani dipendenti (15-34 anni) si è fermata a 15.616 euro, rispetto ai 22.839 euro complessivamente rilevati nel settore. Anche nella tipologia contrattuale è possibile rinvenire una forte disparità retributiva: i giovani con contratti stabili percepiscono in media 20.431 euro, mentre coloro con contratti a termine e stagionali guadagnano rispettivamente 9.038 euro e 6.433 euro.

Ben si comprendono, quindi, le paure di precarietà e di sotto-retribuzione che dominano il panorama giovanile: il 17,5% degli intervistati segnala forti preoccupazioni legate all'ingresso nel mondo del lavoro e solo il 12% esprime un giudizio positivo sulla sensibilità delle istituzioni verso le problematiche giovanili.

Questi fattori segnalano da parte dei giovani una perdita di fiducia nelle istituzioni - fra le quali vanno annoverate le università, anche se con importanti distinguo - complessivamente percepite come inefficaci nel rispondere alle esigenze giovanili. Gli intervistati hanno palesato elementi di apprezzamento per i servizi formativi

dell'istruzione superiore, in particolare per le opportunità offerte da programmi europei come l'Erasmus+.<sup>24</sup> Tuttavia, ciò non elimina gli ostacoli presenti alla realizzazione personale e professionale, tra i quali l'instabilità occupazionale che impedisce la piena transizione verso l'indipendenza e la vita adulta.

Il mercato del lavoro è una realtà complessa, composta da una pluralità di soggetti e di operatori<sup>25</sup> che interagiscono in un settore caratterizzato da molteplici input in continuo cambiamento. In questo scenario assai dinamico si sta sempre più affermando il concetto di trasferibilità delle competenze inteso come la “capacità di trasferire le competenze, acquisite e apprese all'interno di un determinato contesto in contesti diversi, come il mondo professionale”.<sup>26</sup>

«La competenza è vista come un risultato, che riflette i requisiti di un lavoro. In altre parole, viene indagata la competenza, che denota ciò che una persona sa ed è in grado di fare per svolgere i compiti richiesti da una determinata occupazione.»<sup>27</sup>

Nel contemporaneo mondo lavorativo, tra le sfide a livello europeo che i giovani debbono appunto affrontare nel campo dell'istruzione e della formazione, assumono particolare rilevanza lo skills mismatch e la mancanza di opportunità di lavoro. Nello specifico, si tratta della carenza di competenze di livello superiore richieste dal mercato di lavoro e dell'elevata disoccupazione tra i giovani.<sup>28</sup>

Per “skills mismatch” si intende un disallineamento tra competenze possedute dagli studenti in uscita dalla scuola/università e competenze richieste dai datori di lavoro. La dinamicità e i profondi cambiamenti avvenuti nel mondo lavorativo, tra i quali spiccano la transizione verde e digitale, hanno portato ad un disallineamento delle competenze tra domanda e offerta, oltre al superamento di professioni “tradizionali”,

---

<sup>24</sup> Erasmus + è il Programma dell'Unione europea nei settori dell'Istruzione, della Formazione, della Gioventù e dello Sport, per il periodo 2021-2027.

<sup>25</sup> Insieme dei meccanismi che regolano il processo di incontro tra imprese che domandano lavoro e lavoratori che lo offrono, determinando i livelli salariali e occupazionali. Definizione disponibile sul sito Treccani.

<sup>26</sup> INGUSCI, E. *Employability and job search during unemployment: An explorative study. Sociologia del lavoro: 137*, 1, 2015, 2015, 130-144.

<sup>27</sup> WINTERTON, J. Competence across Europe: highest common factor or lowest common denominator?. *Journal of European industrial training*, 2009, 33.8/9: 681-700.

<sup>28</sup> Nel gennaio 2024, sono state registrate 2,8 milioni di persone giovani disoccupate nell'UE, di cui 2,3 milioni nell'area euro. Il tasso di disoccupazione giovanile nell'UE è stato del 14,9%, mentre nell'area euro è stato del 14,5%, entrambi stabili rispetto al mese precedente. Rispetto a dicembre 2023, la disoccupazione giovanile è diminuita di 4 mila in entrambe le aree. Rispetto a gennaio 2023, la disoccupazione giovanile è aumentata di 168 mila nell'UE e di 66 mila nell'area euro.

sostituite da nuove figure professionali con relative nuove skills sempre più ricercate dalle aziende.

«Attualmente, più di tre quarti delle aziende dell'Unione europea (UE) segnalano difficoltà nel reperire lavoratori con le competenze necessarie, e solo il 37% degli adulti segue corsi di formazione regolari.»<sup>29</sup>

A partire dalla riforma avvenuta con il Processo di Bologna nel 1999, l'istruzione superiore europea ha provato ad adattarsi a questi mutamenti socio-economici, proponendo quale strategia unionale percorsi di formazione focalizzati su "conoscenze, abilità e competenze" richieste dal mercato del lavoro. Sempre nell'ambito della strategia unionale, il 12 ottobre 2022 la Commissione europea ha adottato la proposta per proclamare il 2023 Anno europeo delle competenze;<sup>30</sup> interessanti alcuni passaggi dedicati in materia dalla Presidente Ursula von der Leyen nel suo discorso sullo stato dell'Unione 2022:

«La nostra economia sociale di mercato incoraggia tutti ad eccellere, ma si occupa anche delle nostre fragilità in quanto esseri umani; premia i risultati e garantisce protezione; offre opportunità, ma fissa anche dei limiti. Oggi ne abbiamo ancor più bisogno, perché la forza della nostra economia sociale di mercato sarà il motore della transizione verde e digitale. Abbiamo bisogno di un contesto imprenditoriale favorevole, di una forza lavoro con competenze adeguate e di un accesso alle materie prime necessarie per la nostra industria. Da questo dipende la nostra futura competitività. Dobbiamo rimuovere gli ostacoli che, ancor oggi, frenano le nostre piccole imprese. Imprese che devono essere al centro di questa trasformazione, in quanto su di esse si basa la lunga storia di virtù industriale europea. Imprese che hanno sempre messo al primo posto i loro dipendenti, anche e soprattutto in tempi di crisi. [...] Contemporaneamente, però, il numero di posti di lavoro vacanti ha raggiunto livelli record. Che si tratti di autotrasportatori, camerieri o personale aeroportuale, o ancora di personale sanitario, ingegneri o tecnici informatici: l'Europa ha bisogno di tutti, dal personale non qualificato ai laureati! Per questo dobbiamo investire molto di più nella formazione e nello sviluppo delle competenze. E vogliamo farlo lavorando fianco a fianco con le imprese. Nessuno meglio di loro sa di quali professionisti hanno bisogno, adesso e in futuro. Dobbiamo conciliare meglio queste esigenze con gli obiettivi e le aspirazioni di chi cerca un lavoro. Vogliamo inoltre portare sul nostro continente le competenze necessarie per aiutare le imprese e rafforzare la crescita dell'Europa. Un primo passo importante consiste nel migliorare e accelerare il riconoscimento delle loro qualifiche in Europa. L'Europa deve riuscire ad attirare chi ha delle capacità e vuole mettersi in gioco. Per questo propongo che il 2023 diventi l'Anno europeo delle competenze.»<sup>31</sup>

---

<sup>29</sup> Dal sito della Commissione europea.

<sup>30</sup> Dal sito della Commissione europea.

<sup>31</sup> Von der Leyen, U. Un'Unione che è forte solo se unita. Discorso della Presidente von der Leyen sullo stato dell'Unione 2022. *Diritto Pubblico Europeo-Rassegna online*, 2022, 18.2.

La Presidente von der Leyen ha inteso ribadire il ruolo cruciale a livello europeo di “una forza lavoro con le giuste competenze”, proprio per il necessario e reale miglioramento della competitività degli Stati membri. Questa strategia unionale prevede iniziative che possano impattare con tangibili benefici sulle realtà professionali: si mira ad avere risorse umane che abbiano “giuste competenze” per l’ottenimento di posti di lavoro migliori. Pertanto, risulta determinante l’EQF come strumento di “traduzione” dei risultati dell’apprendimento, di facilitazione della comprensione e della comparabilità delle qualificazioni nazionali, di sostegno alla mobilità transfrontaliera di studenti e lavoratori, ma soprattutto di promozione dell’apprendimento permanente e dello sviluppo professionale in tutta Europa.

Dal lato della domanda, per il settore pubblico e per le aziende europee – in particolar modo per le piccole e medie imprese, che rappresentano il 99% dell’imprenditoria dell’UE -<sup>32</sup> è fondamentale disporre di una forza lavoro qualificata e formata adeguatamente, per aumentare la capacità di innovazione, per la competitività e la crescita.

Nel contesto del Processo di Bologna, i ministri responsabili dell’istruzione superiore riuniti a Bergen nel maggio 2005 definirono il quadro dei titoli accademici dello spazio europeo dell’istruzione superiore, fornendo descrittori concordati per ciascuno dei tre cicli. Ogni descrittore di ciclo diede una definizione generica delle aspettative tipiche di esiti e capacità legati alle qualifiche e ai titoli accademici rilasciati alla fine di tale ciclo.

Nel successivo paragrafo saranno affrontati gli “strumenti” messi a disposizione dagli atenei affinché gli studenti possano avere una visione più chiara, completa e trasparente del mondo del lavoro e quindi intraprendere delle scelte consapevoli quali futuri lavoratori.

#### **1.4 Gli “strumenti” messi a disposizione dagli atenei**

Nei paragrafi precedenti è emerso come, tanto a livello nazionale quanto a livello unionale, la società attuale stia attraversando una vera e propria svolta socioculturale, che coinvolge tutti gli ambienti collettivi, a partire dalle istituzioni, con particolare riguardo all’istruzione superiore. Di fronte a questi cambiamenti e ad un contesto

---

<sup>32</sup> EUROSTAT, *Key Figures on European Businesses*, 2022 Edition, p. 10.

sempre più dinamico e mutevole, appare opportuno interrogarsi sui nuovi ruoli e compiti che gli atenei ricoprono e dovranno ricoprire nel prossimo futuro.

Pertanto, risulta necessario domandarsi se le università possano ancora essere considerate come nel passato i luoghi principi nella produzione di idee e pensieri, ed in caso affermativo indagare se lo spiegamento nel tempo dei percorsi formativi accademici sia stato effettivamente aderente alle esigenze professionali immediatamente riferibili all'ingresso nel mercato del lavoro. L'odierno carattere dell'incontro tra domanda (costituita dai lavoratori) e offerta (costituita dai datori di lavoro) risulta particolarmente sfidante per il mondo dell'istruzione superiore, in relazione al collocamento ed ai servizi per l'impiego.

«Le università concentrano gran parte delle loro attività sulla concettualizzazione astratta e sulla riflessione e seguono sovente un modello formativo di tipo trasmissivo, strutturando le attività sulla base di lezioni frontali in aula senza un aggancio significativo al mondo reale.»<sup>33</sup>:

Dunque, si rende indispensabile che la fase dell'insegnamento accademico sia progettata coerentemente coi richiamati risultati dell'apprendimento, affinché gli studenti in uscita possano possedere qualità, doti o condizioni necessarie in una società sempre più competitiva, che pone come premessa imprescindibile un efficace ed efficiente collegamento tra mondo della formazione e mondo del lavoro.

In un Paese dove tutte queste premesse vengono meno e nel quale viene assegnato scarso valore sia al ruolo dell'istruzione universitaria sia alle modalità formative realmente processabili in modo strutturato e orientato agli obiettivi e a risultati misurabili, c'è il rischio che i giovani laureati abbiano da un lato minori opportunità all'ingresso del mercato del lavoro, dall'altro carriere meno stabili e con qualifiche che non rispecchino le skills e le abilità individuali possedute.

In tal contesto, è maggiormente apprezzabile lo sforzo delle Istituzioni europee nel favorire in seno alle università un tangibile trasferimento agli studenti delle conoscenze e dei saperi necessari ad affrontare i processi di globalizzazione maggiormente impattanti sul mondo della produzione, del lavoro, sul mercato finanziario ed economico. Sul piano sostanziale, tale sforzo si è materializzato con l'assunzione della progettazione per competenze - riguardante la formazione

---

<sup>33</sup> Meredith, S.; Burkle, M. Building bridges between university and industry: theory and practice. *Education+ Training*, 2008, 50.3: p. 199-215.

professionale e la formazione universitaria – come metodo per definire al meglio i traguardi prioritari dell'apprendimento accademico, alla luce delle necessità e delle richieste espresse dal mercato del lavoro.

Per il miglioramento di tale rapporto, ciascun Stato membro dell'UE è stato chiamato anche a ripensare ad un rimodellamento della struttura dei corsi di formazione offerti dagli atenei nazionali, basandosi su nuovi approcci che garantiscano la centralità e l'importanza dei risultati finali dell'apprendimento all'interno della pianificazione e della definizione dei programmi di studio.

Diversamente dal consolidato approccio accademico di trasmissione delle conoscenze docente - studenti (logica dell'input), questo nuovo sistema formativo dovrebbe porre l'accento sui "learning outcomes", intesi come i risultati di apprendimento conseguiti da parte degli studenti al termine dei percorsi di studi (logica dell'output):

«[...] vi è lo spostamento da un approccio centrato sull'insegnamento a un approccio centrato sull'apprendimento. La pianificazione dei curricula deve essere orientata a far raggiungere a ogni studente i suoi learning outcomes»<sup>34</sup>

#### **1.4.1 Il regolamento didattico di ateneo**

L'art. 33 della Costituzione ha fissato il principio di autonomia universitaria ove stabilisce che *"le istituzioni di alta cultura, università e accademie, hanno il diritto di darsi ordinamenti autonomi nei limiti stabiliti dalle leggi dello Stato"*. A tale disposto ha dato attuazione la legge 9 maggio 1989, n. 168, istitutiva del Ministero dell'università e della ricerca scientifica e tecnologica, che definisce (art. 6) i profili dell'autonomia, nonché i contenuti essenziali e le modalità di emanazione degli statuti (art. 16), la cui deliberazione è affidata al Senato accademico integrato. Tale articolo ha espressamente escluso lo stato giuridico del personale dalla sfera dell'autonomia statutaria, che rimane riservato alla normativa statale.

Sin dagli anni '90 del secolo scorso ed in particolare con le leggi n.341/1990<sup>35</sup> e n.127/1997,<sup>36</sup> con esclusione del dottorato di ricerca, è stato previsto che l'ordinamento degli studi dei corsi universitari italiani fosse disciplinato dagli atenei

---

<sup>34</sup> Lotti, A., et al. Modelli di "core competence" dei profili professionali in uscita dai percorsi universitari per facilitare l'ingresso nel mondo del lavoro. *Metis*, 2017, 7: 1-14.

<sup>35</sup> Legge 19 novembre 1990, n. 341, recante *"Riforma degli ordinamenti didattici universitari"*.

<sup>36</sup> Legge 15 maggio 1997, n. 127, recante *"Misure urgenti per lo snellimento dell'attività amministrativa e dei procedimenti di decisione e di controllo"*.

in conformità a criteri generali definiti, nel rispetto della normativa comunitaria vigente in materia, con uno o più decreti ministeriali (attualmente a cura del ministro dell'università e della ricerca, di concerto con altri ministri interessati), sentiti il consiglio universitario nazionale (CUN) e le commissioni parlamentari competenti.<sup>37</sup>

I decreti ministeriali determinano altresì:

- a) con riferimento ai corsi, accorpati per aree omogenee, la durata, anche eventualmente comprensiva del percorso formativo già svolto, l'eventuale serialità e i relativi titoli, gli obiettivi formativi qualificanti, tenendo conto degli sbocchi occupazionali e della spendibilità a livello internazionale, nonché la previsione di nuove tipologie di corsi e di titoli universitari, in aggiunta o in sostituzione a quelli preesistenti;
- b) modalità e strumenti per l'orientamento e per favorire la mobilità degli studenti, nonché la più ampia informazione sugli ordinamenti degli studi, anche attraverso l'utilizzo di strumenti informatici e telematici;
- c) modalità di attivazione da parte di università italiane, in collaborazione con atenei stranieri, dei corsi universitari.

In materia di autonomia didattica degli atenei, la richiamata legge n. 341/1990 ha previsto che l'ordinamento degli studi dei corsi e le attività formative siano disciplinati, per ciascun ateneo, da un regolamento degli ordinamenti didattici, denominato "*regolamento didattico di ateneo*". Il regolamento è deliberato dal senato accademico, su proposta delle strutture didattiche, ed è inviato per l'approvazione al ministero competente, attualmente il ministero dell'università e della ricerca. Il ministro, sentito il CUN, approva il regolamento entro 180 giorni dal ricevimento, decorsi i quali senza che il ministro si sia pronunciato il regolamento si intende approvato. Il regolamento è emanato con decreto del rettore.

I consigli delle strutture didattiche determinano, con apposito regolamento, in conformità al regolamento didattico di ateneo e nel rispetto della libertà di

---

<sup>37</sup> Il quadro normativo vigente prevede che al fine di promuovere l'interdisciplinarietà dei corsi di studio e la formazione di profili professionali innovativi, una parte dei crediti formativi complessivi può essere riservata ad attività affini o integrative, comunque relative a settori scientifico-disciplinari o ad ambiti disciplinari non previsti per le attività di base o per le attività caratterizzanti del corso di studio. Tali attività possono essere organizzate sotto forma di corsi di insegnamento, laboratori, esercitazioni, seminari o altre attività purché finalizzate all'acquisizione di conoscenze e abilità funzionalmente correlate al profilo culturale e professionale identificato dal corso di studio.

insegnamento, l'articolazione dei corsi di laurea, i "*piani di studio*" con relativi insegnamenti fondamentali obbligatori, i moduli didattici, la tipologia delle forme didattiche, ivi comprese quelle dell'insegnamento a distanza, le forme di "*tutoraggio*", le prove di valutazione della preparazione degli studenti e la composizione delle relative commissioni, le modalità degli obblighi di frequenza anche in riferimento alla condizione degli studenti lavoratori, i limiti delle possibilità di iscrizione ai fuori corso, fatta salva la posizione dello studente lavoratore, gli insegnamenti utilizzabili per il conseguimento di diplomi, nonché la propedeuticità degli insegnamenti stessi, le attività di laboratorio, pratiche e di "*tirocinio*", "*le attività e i servizi di orientamento*" e l'introduzione di un sistema di crediti didattici finalizzati al riconoscimento dei corsi seguiti con esito positivo.

A seguito del richiamato "processo di Bologna", con l'adozione del decreto ministeriale n. 509/99<sup>38</sup> è stato introdotto nell'ordinamento italiano il concetto di classe di corso di studio. Tali classi possono essere definite come "contenitori" che raggruppano i corsi di studio dello stesso livello, comunque denominati dagli atenei, aventi gli stessi obiettivi formativi qualificanti e le conseguenti attività formative indispensabili. L'attuale configurazione delle classi di laurea e laurea magistrale discende dal decreto ministeriale 270/2004,<sup>39</sup> che ha sostituito il D.M. 509/1999, introducendo in particolare le lauree magistrali biennali al posto delle precedenti lauree specialistiche, i cui ordinamenti descrivevano un percorso formalmente quinquennale.

L'articolo 1 del D.M. n. 270 del 2004 chiarisce che per "*classe di laurea*" si intende "*l'insieme dei corsi di studio, comunque denominati*", dello stesso livello, "*aventi gli stessi obiettivi formativi qualificanti e le conseguenti attività formative indispensabili*", ovvero il contenitore che raggruppa i corsi di studio dello stesso ciclo, aventi gli stessi obiettivi formativi qualificanti e attività formative attivate per un numero di crediti e in settori individuati come indispensabili. Sebbene negli anni siano state apportate modifiche alla disciplina delle classi di laurea, al fine di adeguarle all'avanzamento e alle esigenze sempre crescenti dell'intero sistema universitario, le

---

<sup>38</sup> Decreto del ministero dell'università e della ricerca scientifica e tecnologica 3 novembre 1999, n. 509, recante "*Regolamento recante norme concernenti l'autonomia didattica degli atenei*".

<sup>39</sup> Decreto del ministero dell'università e della ricerca 22 ottobre 2004, n. 270, recante "*Modifiche al regolamento recante norme concernenti l'autonomia didattica degli atenei, approvato con decreto del Ministro dell'università e della ricerca scientifica e tecnologica 3 novembre 1999, n. 509*".

accelerazioni impresse dai cambiamenti in corso e la strategia di intervento del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR)<sup>40</sup> hanno determinato la necessità di superare talune criticità della formazione universitaria italiana. In particolare, con le ultime modifiche introdotte dal Governo Meloni si è cercato di rendere più aderente il modello italiano a quello europeo, correggendo i disallineamenti con i tempi e il mercato del lavoro, nonché riconoscendo ai discenti una concreta autonomia nella costruzione del proprio percorso formativo.

Da ultimo, con la cd “Riforma Bernini”,<sup>41</sup> si è cercato di rispondere ad un’esigenza di revisione, culturale e organizzativa che nell’ambito dei corsi di laurea magistrale e magistrale a ciclo unico ha portato all’individuazione di 99 classi, in linea con le politiche unionali.

#### **1.4.2 Il piano degli studi**

Come è emerso nel primo paragrafo, l’EHEA si è posto fra gli obiettivi prioritari l’ottimale comparabilità, compatibilità e coerenza tra i sistemi didattici-formativi dei suoi Stati membri. Per questo motivo, l’European Credit Transfer and Accumulation System (ECTS)<sup>42</sup> è lo strumento che sostiene la progettazione, la realizzazione la valutazione dei corsi di studio di Istruzione Superiore, unitamente al rilascio dei relativi titoli di studio una volta ultimato il percorso formativo<sup>43</sup>.

L’ECTS è quindi divenuto uno strumento fondamentale del Processo di Bologna, proprio perché agevola la comparabilità dei sistemi d’istruzione nazionali e migliora

---

<sup>40</sup> Nell’ambito del programma dell’Unione europea noto come Next Generation EU, un fondo da 750 miliardi di euro per la ripresa europea dopo la pandemia di COVID-19, all’Italia sono stati assegnati 191,5 miliardi di cui 70 miliardi (il 36,5%) in sovvenzioni a fondo perduto e 121 miliardi (il 63,5%) in prestiti. A tal fine, è stato approvato nel 2021 il Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) col fine di rilanciare l’economia italiana, attraverso uno sviluppo verde e digitale del Paese.

<sup>41</sup> Decreti Ministeriali n. 1648 e n.1649 del 19 dicembre 2023.

<sup>42</sup> L’ECTS è stato originariamente istituito nel 1989 come progetto pilota nell’ambito del Programma Erasmus, al fine di facilitare il riconoscimento dei periodi di studio svolti all’estero dagli studenti in mobilità.

<sup>43</sup> Tra questi titoli vi è il supplemento al diploma (Diploma Supplement), rilasciato dagli istituti di istruzione superiore secondo le norme concordate tra la Commissione, il Consiglio d’Europa e l’Organizzazione delle Nazioni Unite per l’educazione, la scienza e la cultura (UNESCO). Rientra tra gli strumenti per la trasparenza del sistema Europass. Il supplemento al diploma è concepito come un aiuto per il riconoscimento delle qualifiche accademiche. Si tratta di uno strumento importante dello Spazio europeo dell’istruzione superiore, affinché i laureati possano contare sul fatto che i loro diplomi saranno riconosciuti dagli istituti di istruzione superiore, dalle autorità pubbliche e dai datori di lavoro nel loro paese di origine e all’estero. Non rappresenta tuttavia un curriculum vitae o un sostituto della qualifica originale.

la flessibilità dei programmi di studio per tutti gli studenti europei<sup>44</sup>. Il ricorso all'ECTS da parte degli Stati membri, associato ai Quadri dei Titoli basati sui risultati di apprendimento, consente una maggiore trasparenza dei corsi di studio, oltre che ai relativi titoli, facilitando il riconoscimento di questi ultimi in tutta la zona unionale.

Nell'ambito dello Spazio Europeo dell'Istruzione Superiore i Governi hanno impostato alcune riforme strutturali di rilievo, quali:

- l'introduzione di un sistema di titoli comprensibili e comparabili, basato in maniera il più uniforme possibile su di un sistema a tre cicli di primo, secondo e terzo livello;
- la trasparenza dei corsi di studio attraverso un comune sistema di crediti, basato non solo sulla durata ma anche sul carico di lavoro del singolo corso e sui relativi risultati di apprendimento, certificato tramite il Diploma Supplement;
- il riconoscimento dei titoli e dei periodi di studio;
- un approccio condiviso all'assicurazione della qualità;
- l'attuazione di un quadro dei titoli condiviso e finalizzato allo Spazio Europeo dell'Istruzione Superiore.

Il sistema ECTS si basa su una definizione di crediti e su procedure ampiamente condivise a livello europeo, che sono state interamente acquisite dalla legislazione italiana, appunto col DM 508/99 e successivamente col DM 270/04, che all'articolo 11, comma 4 bis, stabilisce altresì che *“i regolamenti didattici assicurano la possibilità, su richiesta dello studente, di conseguire il titolo secondo un piano di studi individuale comprendente anche attività formative diverse da quelle previste dal regolamento didattico, purché in coerenza con l'ordinamento didattico del corso di studi dell'anno accademico di immatricolazione”*.

Il piano di studio è dunque l'elenco delle attività formative (esami, laboratori e altre attività) che ogni studente deve svolgere durante il proprio corso di laurea. Comprende le attività obbligatorie e le attività formative previste come opzionali che devono essere scelte presentando il piano di studio nel rispetto dei vincoli stabiliti dal relativo

---

<sup>44</sup> Il sistema ECTS può essere applicato a tutti i corsi di studio – indipendentemente dalla modalità di erogazione (in aula, sul lavoro, a distanza) o dallo status degli studenti (tempo pieno, parziale) – ed a tutti i contesti di apprendimento (formale, non formale ed informale). *ECTS Guida per l'utente*, 2015. p. 6.

regolamento didattico. Per potersi laureare, è necessario avere sostenuto tutti gli esami previsti dall'ultimo piano di studio approvato. Se al momento della domanda di laurea, gli esami indicati nel piano di studio non corrispondono a quelli effettivamente sostenuti, lo studente non potrà laurearsi.

Ciascuno studente deve avere un proprio piano di studio, conforme all'ordinamento del corso di laurea di appartenenza. Perché ciò avvenga, le competenti strutture didattiche propongono per alcuni dei propri corsi di laurea piani di studio vincolati, che non permettono agli studenti di scegliere tra insegnamenti alternativi; per altri corsi propongono modelli di piani di studio nei quali alcuni insegnamenti sono obbligatori, altri a scelta vincolata, altri ancora a scelta libera.

Il piano di studi si basa sui crediti formativi universitari (Cfu), cioè sulla modalità utilizzata nelle università italiane per misurare il carico di lavoro richiesto allo studente per il conseguimento di un diploma di laurea, introdotta col citato DM 509/1999.

In sintesi:

- ad ogni esame universitario è associato un certo numero di Cfu;
- un singolo Cfu è pari a 25 ore di impegno dello studente;
- ciascun anno accademico consta di 60 crediti formativi;
- per conseguire la laurea triennale occorrono 180 Cfu;
- per conseguire la laurea magistrale occorrono 120 Cfu;
- i diplomi di laurea magistrale a ciclo unico come, ad esempio, medicina e chirurgia o giurisprudenza ne richiedono rispettivamente 360 e 300.

In relazione alle tabelle di classe dei corsi di laurea e a quanto deliberato dagli organi collegiali competenti per i singoli corsi di studio, delle 25 ore di impegno dello studente è riservata allo studio individuale una quota variabile, che non deve essere mai inferiore al 50%, salvo casi particolari rappresentati da attività a elevato contenuto sperimentale o pratico: vedi ad esempio tirocini e laboratori. La restante quota è rappresentata da lezioni frontali, esercitazioni in aula, seminari, cioè quanto materialmente erogato dall'università: alcuni atenei ricomprendono nel monte-crediti anche un tempo, convenzionalmente fissato, dedicato alle prove di valutazione intermedie e/o finali.

Le esperienze professionali e/o lavorative possono concorrere all'acquisizione sino ad un massimo di 12 Cfu, in conformità al tetto massimo alla riconoscibilità di crediti

derivanti da esperienze extra accademiche posto dalla legge 30 dicembre 2010, n. 240, nell'ambito della "riforma Gelmini".<sup>45</sup>

| <b>Paese</b>    | <b>Punti di credito all'anno</b> | <b>Ore per punto di credito</b> |
|-----------------|----------------------------------|---------------------------------|
| Austria         | 60                               | 25                              |
| Belgio          | 60                               | 25-30                           |
| Bulgaria        | 60                               | 25-30                           |
| Croazia         | 60                               | 25-30                           |
| Cipro           | 60                               | 30                              |
| Repubblica Ceca | 60                               | 26                              |
| Danimarca       | 60                               | 28                              |
| Estonia         | 60                               | 26                              |
| Finlandia       | 60                               | 27                              |
| Francia         | 60                               | 25-30                           |
| Germania        | 60                               | 25-30                           |
| Grecia          | 60                               | 30                              |
| Ungheria        | 60                               | 30                              |
| Irlanda         | 60                               |                                 |
| Italia          | 60                               | 25-30                           |
| Lettonia        | 60                               | 30                              |
| Lituania        | 60                               | 28                              |
| Lussemburgo     | 60                               |                                 |
| Malta           | 60                               | 25                              |
| Paesi Bassi     | 60                               | 28                              |
| Polonia         | 60                               | 25-30                           |
| Portogallo      | 60                               | 28                              |
| Romania         | 60                               | 30                              |
| Slovacchia      | 60                               | 25                              |
| Slovenia        | 60                               | 25-30                           |
| Spagna          | 60                               | 25-30                           |
| Svezia          | 60                               | 26.667                          |

**Tabella 3. Elenco dei crediti rilasciati in un anno negli Stati Membri UE**

<sup>45</sup> Come riforma Gelmini si indica comunemente l'insieme degli atti normativi, riguardanti il settore dell'istruzione in Italia, emanati tra il 2008 ed il 2010 durante il governo Berlusconi IV, con in carica quale Ministro dell'istruzione, dell'università e della ricerca Mariastella Gelmini. Modificarono profondamente la precedente riforma Moratti del 2003.

Con il termine piano di studio si può intendere lo specifico “progetto formativo”, articolato in attività formative, che lo studente deve seguire per il conseguimento di un titolo di studio e presentare per l’approvazione entro i termini e nei modi stabiliti dalla competente struttura didattica. Parimenti, esso costituisce il piano carriera, cioè l’insieme di esami da sostenere nel corso della propria carriera universitaria più eventuali laboratori, tirocini ecc., ma anche la struttura che regola il corso universitario, ovvero la sua composizione, ad esempio, in esami obbligatori e a scelta.

### **1.4.3 I servizi di orientamento**

Nell’ambito dell’istruzione superiore ovvero nel contesto lavorativo, anche il termine orientamento ha assunto plurimi significati, in relazione al periodo storico, alle diverse teorie o pratiche. Da alcuni decenni, le riforme degli ordinamenti didattici scolastici ed universitari hanno previsto l’introduzione di attività di orientamento e di tutoraggio sempre più legate ai processi di «costruzione della persona» ovvero a supporto delle decisioni individuali sui percorsi futuri formativi e/o professionali.<sup>46</sup> Già a partire dal Congresso dell’UNESCO del 1970 si è valorizzato l’importante ruolo dell’orientamento in ambito formativo e se ne parlava in questi termini:

«Orientare significa porre l’individuo in grado di prendere coscienza di sé e di progredire per l’adeguamento dei suoi studi e della sua professione alle mutevoli esigenze della vita, con il duplice obiettivo di contribuire al progresso della società e di raggiungere il pieno sviluppo della sua persona»<sup>47</sup>

Nel 2008, la Risoluzione del Consiglio e dei rappresentanti dei governi degli Stati membri, intitolata “Integrare maggiormente l’orientamento permanente nelle strategie di apprendimento permanente”, propose una definizione di orientamento come processo continuo che mette in grado i cittadini di ogni età, nell’arco della vita, di identificare le proprie capacità, le proprie competenze e i propri interessi, prendere decisioni in materia di istruzione, formazione e occupazione nonché gestire i loro percorsi personali di vita nelle attività di istruzione e formazione, nel mondo

---

<sup>46</sup> De Vincenzo, C., et al. Orientamento universitario in entrata e in uscita: Principali modalità e strumenti. *ECPS, JOURNAL OF EDUCATIONAL CULTURAL AND PSYCHOLOGICAL STUDIES, THE SERIES*, 2019, 39-57.

<sup>47</sup> Raccomandazione conclusiva sul tema dell’orientamento del Comitato di esperti al Congresso internazionale UNESCO di Bratislava (1970).

professionale e in qualsiasi altro ambiente in cui è possibile acquisire e/o sfruttare tali capacità e competenze (p. C 319/4).<sup>48</sup>

Anche l'Accordo tra il Governo, le Regioni e gli Enti locali, concernente la definizione del sistema nazionale sull'orientamento permanente (2012), accoglie la prospettiva del Consiglio Europeo del 2008, e conferma l'orientamento come un:

«processo volto a facilitare la conoscenza di sé, del contesto formativo, occupazionale, sociale, culturale ed economico di riferimento, delle strategie messe in atto per relazionarsi ed interagire con tali realtà, al fine di favorire la maturazione e lo sviluppo delle competenze necessarie per poter definire o ridefinire autonomamente obiettivi personali e professionali aderenti al contesto, elaborare o rielaborare un progetto di vita e di sostenere le scelte relative»<sup>49</sup>

Ai fini della presente dissertazione, assume interesse la connotazione del termine orientamento che rimanda alla pratica formativa specifica in ambito universitario, di grande rilevanza per il sostegno in fase di uscita, cioè a quelle azioni di sostegno alla transizione al mondo professionale, quali il tirocinio.

Questo supporto dovrebbe rispondere ai bisogni del singolo studente in uscita rispetto alla consapevolezza sulle diverse opportunità che il mondo del lavoro presenta, ma anche ricordando che ogni studente palesa delle peculiarità singolari e inedite, ed è portatore di una personale storia formativa che si è strutturata e sedimentata lungo tutto il percorso di studi universitario.<sup>50</sup>

Anche se il presente elaborato si sofferma sul cd “orientamento in uscita”, è importante comunque ricordare il tema del passaggio degli studenti dalla scuola secondaria superiore all'università, con la questione connessa delle modalità, delle procedure e degli strumenti mediante cui le università sono chiamate a presidiare questo delicato momento. Ci si riferisce, come indicato dalla Strategia di Lisbona e dal Processo di Bologna, alle leve strategiche dell'orientamento e del tutorato in ingresso per fronteggiare, se non risolvere, alcuni tra i diversi problemi in cui si dibattono gli atenei: abbassamento dei livelli di preparazione, abbandoni precoci, irregolarità dei percorsi, ecc. Si tratta, in definitiva, dei servizi universitari dedicati al versante esterno,

---

<sup>48</sup> Bonelli, R., Da Re, L. Le azioni di orientamento in università e il dialogo con le aspettative degli studenti. *STUDIUM EDUCATIONIS-Rivista semestrale per le professioni educative*, 2022, 1: 088-101.

<sup>49</sup> Accordo tra il Governo, le Regioni e gli Enti locali concernente la definizione del sistema nazionale; sull'orientamento permanente. Accordo, ai sensi dell'art. 9, comma 2, lett. c) del D.lgs 28 agosto 1997, n 281. Repertorio atti n. 152, Conferenza Unificata del 20 dicembre 2012.

<sup>50</sup> Annovazzi, C., et al. Orientamento e peer tutoring. Un processo pedagogico innovativo per facilitare e accompagnare l'avvio del percorso universitario. *CQIA RIVISTA*, 2018, 25: 201-209.

in rapporto ai diversi tipi di utenti (studenti in genere, categorie particolari di studenti, docenti delle scuole superiori e genitori) e i relativi bisogni orientativi (informativi, formativi, di consulenza).

Come richiamato nel sottoparagrafo 1.4.1, i regolamenti didattici di ateneo specificano quale preparazione iniziale sia richiesta allo studente ed a tal fine definiscono le conoscenze richieste per l'accesso, le modalità di verifica, anche a conclusione di attività formative propedeutiche, nonché gli obblighi formativi aggiuntivi da soddisfare nel primo anno di corso.

In tal modo si può affermare che agli atenei sono richiesti quattro adempimenti: specificazione delle conoscenze essenziali, realizzazione di attività propedeutiche, verifica e valutazione del possesso dei prerequisiti e assegnazione di obblighi formativi aggiuntivi, per chi non possedesse i prerequisiti.

Appare dunque chiaro il carattere personalizzato delle azioni orientative messe in atto dalle università, che devono tenere conto anche della specificità dei destinatari; l'informazione orientativa aiuta infatti a unire le caratteristiche singolari della persona con il contesto ambientale, sociale e culturale in cui è inserita<sup>51</sup>

#### **1.4.4 Il tutoraggio**

Tra le diverse opportunità orientative, è di nostro interesse ricordare il ruolo importante delle azioni di tutoraggio, il cui obbligo per le università è stato sancito dalla legge n. 341/1990, che ha altresì stabilito il ruolo del personale universitario e degli stessi studenti a cui tale servizio è rivolto.<sup>52</sup> Le successive indicazioni ministeriali hanno quindi espresso in cosa consistesse questa nuova funzione della formazione universitaria e con essa la nuova impostazione del rapporto tra università e studenti: rapporto orientato alla partecipazione attiva degli studenti al processo formativo e alla costruzione del loro progetto professionale.

Successivamente all'emanazione della legge n. 341 si è assistito al proliferare di esperienze e di moduli organizzativi volti ad agevolare il percorso formativo

---

<sup>51</sup> Bertagna, G., et al. Dalla scuola all'università. Orientamento in ingresso e dispositivi di ammissione. 2008.

<sup>52</sup> La legge 19 novembre 1990, n. 341 recante “*Riforma degli ordinamenti didattici universitari*” ha infatti istituzionalizzato la figura del tutor universitario.

all'interno della realtà accademica, nonché ad una sempre più puntuale regolamentazione da parte dei singoli atenei.<sup>53</sup>

In linea con la definizione normativa - strumento “*finalizzato ad orientare ed assistere gli studenti lungo tutto il corso degli studi, a renderli attivamente partecipi del processo formativo, a rimuovere gli ostacoli ad una proficua frequenza dei corsi, anche attraverso iniziative rapportate alle necessità, alle attitudini ed alle esigenze dei singoli*” - il tutoraggio ha una dimensione necessariamente dinamica per assicurare il necessario sostegno agli studenti, con interventi efficaci.

«In particolare, a livello operativo, la pandemia ha richiesto nuove modalità di interazione, soprattutto per i servizi che erogavano le proprie prestazioni in presenza, nonché una riflessione rispetto a nuovi possibili bisogni degli studenti in tempo di emergenza sanitaria, che potrebbero non essere gli stessi [...]. Questo ha portato a pratiche di riprogettazione anche all'interno dei servizi di orientamento e tutorato, e all'utilizzo di metodi e tecniche nuovi»<sup>54</sup>

#### 1.4.5 Il tirocinio

Il 10 marzo 2014, sulla base della Proposta della Commissione del 4 dicembre 2013, il Consiglio dell'Unione europea adottava la Raccomandazione su un Quadro di qualità per i tirocini (Quality Framework for Traineeships - QFT).<sup>55</sup> Gli Stati membri erano invitati ad adottare nelle rispettive legislazioni alcune misure finalizzate a elevare il livello qualitativo delle esperienze di tirocinio.

Nel mese di ottobre del 2016, i Servizi della Commissione europea hanno prodotto il documento *Applying the Quality Framework for Traineeships*,<sup>56</sup> nel quale viene tracciato un primo bilancio del grado di attuazione dei principi e criteri della Raccomandazione nelle normative sul tirocinio dei singoli Paesi europei.

Il QFT può essere definito come un primo sistema sovranazionale di criteri e principi finalizzati a incrementare il livello qualitativo dei tirocini, condizione essenziale affinché l'esperienza di tirocinio possa realmente rappresentare una porta di accesso al mercato del lavoro nell'UE. In questo senso il Consiglio raccomandava agli Stati membri di “*migliorare la qualità dei tirocini, in particolare per quanto*

---

<sup>53</sup> Berta, L., et al. Una ricerca-azione sul tutorato nell'Ateneo di Perugia. *Milano: FrancoAngeli*, 2009.

<sup>54</sup> Bonelli, R., Da Re, L. Le azioni di orientamento in università e il dialogo con le aspettative degli studenti. *STUDIUM EDUCATIONIS-Rivista semestrale per le professioni educative*, 2022, p.91.

<sup>55</sup> Consiglio dell'Unione europea. *Raccomandazione su un Quadro di qualità per i tirocini (Quality Framework for Traineeships – QFT*. 2014.)

<sup>56</sup> European Commission, *Applying the Quality Framework for Traineeships*, 2016.

*riguarda i contenuti di apprendimento e formazione e le condizioni di lavoro, con l'obiettivo di facilitare la transizione dallo studio, dalla disoccupazione o dall'inattività al lavoro mediante l'applicazione dei principi di seguito elencati [...]*".<sup>57</sup>

Oltre a chiarire gli obiettivi e le finalità della Raccomandazione, il Consiglio individuava e delimitava anche il campo di applicazione della Raccomandazione stessa: il QFT non riguardava tutte le tipologie di tirocinio, ma soltanto i cosiddetti tirocini extracurricolari. Pertanto, non erano compresi dal campo di applicazione della Raccomandazione i tirocini svolti nell'ambito di un percorso formale di istruzione o formazione (cosiddetti tirocini curricolari), in quanto considerati di “*migliore qualità*” per il coinvolgimento diretto delle istituzioni di formazione, come le università.

Nell'arco di un decennio, si è potuto constatare che nell'UE i tirocinanti hanno potuto trarre vantaggio da tirocini di migliore qualità grazie alle diverse proposte avanzate dalla Commissione, finalizzate al miglioramento ed al rispetto delle condizioni di lavoro per i tirocinanti.

L'attuale quadro normativo unionale per i tirocini stabilisce 21 principi di qualità per garantire condizioni di apprendimento e di lavoro di alta qualità. Questi includono avvisi di posti vacanti chiari, accordi di tirocinio scritti, obiettivi di apprendimento chiaramente definiti e informazioni trasparenti su retribuzione e protezione sociale.

Nel 2024 la Commissione ha proposto un'iniziativa per migliorare le condizioni di lavoro dei tirocinanti e garantire che l'occupazione regolare non possa essere mascherata da tirocini.<sup>58</sup> Inoltre, la nuova iniziativa sui tirocini affronta questioni di qualità, tra cui una retribuzione equa e l'accesso a un'adeguata protezione sociale, e mira a migliorare l'inclusività dei tirocini.

Le nuove norme rafforzeranno questo quadro esistente una volta adottate, come richiesto dalla Conferenza sul futuro dell'Europa e dal Parlamento europeo.

«La distanza fra istruzione/formazione e lavoro viene indicata come la causa principale di uno scollamento fra questi mondi, che alimenta percorsi di transizione molto lunghi e difficili. La scuola, la formazione, l'università forniscono tantissime conoscenze e competenze indispensabili per avviare e

---

<sup>57</sup> Consiglio dell'Unione europea. *Raccomandazione su un Quadro di qualità per i tirocini (Quality Framework for Traineeships – QFT)*. 2014.

<sup>58</sup> European Commission, *Proposal for a Directive of the European Parliament and of the Council on improving and enforcing working conditions of trainees and combating regular employment relationships disguised as traineeships ('Traineeships Directive')*, 2024.

sostenere un percorso professionale, ma spesso non riescono a trasmettere alcune competenze necessarie per “saper stare” all’interno di un contesto produttivo. Per colmare questo gap fra scuola-università e lavoro sono anni che si insiste sulla necessità di una precoce socializzazione al lavoro, che consenta ai giovani di sperimentare l’inserimento in un contesto produttivo ben prima del termine del percorso di studi, nell’ambito di esperienze “protette” quali i tirocini curriculari»<sup>59</sup>

Le Istituzioni europee attestano, quindi, che i tirocini di qualità possono aiutare i giovani ad acquisire esperienza pratica di lavoro, apprendere nuove competenze e infine trovare un lavoro. Per i datori di lavoro, sono un’opportunità per attrarre, formare e trattenere i talenti.

Sin dalla Raccomandazione del 2014, i tirocini sono intesi come “un periodo limitato di pratica lavorativa, che include una componente significativa di apprendimento e formazione. I tirocini sono un modo comune per i giovani di acquisire esperienza lavorativa pratica prima di entrare in lavori regolari o accedere a una professione, e possono quindi migliorare la loro occupabilità”.

Un sondaggio Flash Eurobarometro del 2023<sup>60</sup> ha confermato che i tirocini rappresentano un importante trampolino di lancio per i giovani nel mercato del lavoro:

- quattro giovani su cinque (78%) intervistati hanno svolto almeno un tirocinio e per uno su cinque (19%) la loro prima esperienza lavorativa è stata un tirocinio;
- sette persone su dieci (68%) hanno trovato lavoro dopo un tirocinio, e più della metà di queste (39%) ha firmato un contratto con lo stesso datore di lavoro;
- una netta maggioranza degli intervistati (76%) ha concordato nel complesso che durante il tirocinio ha imparato cose utili a livello professionale.

Nel complesso, l’indagine ha mostrato che la situazione dei tirocinanti è migliorata negli ultimi dieci anni. Ma c’è ancora bisogno di migliorare ulteriormente la qualità dei tirocini, in modo che siano ancora più preziosi sia per i tirocinanti che per i datori

---

<sup>59</sup> Iuzzolino G, et. al. Manuale del tirocinante: guida pratica al tirocinio extracurriculare. INAPP, 2015, p.9

<sup>60</sup> European Commission, Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion and coordinated by the Directorate-General for Communication. *Flash Eurobarometer 523. Integration of young people into the labour market with particular focus on traineeships. Report*, 2023.

di lavoro. A livello dell'UE, la raccomandazione del Consiglio del 2014 su un quadro di qualità per i tirocini (QFT) è da dieci anni il quadro di riferimento per promuovere tirocini di qualità: ha aiutato gli Stati membri a implementare cambiamenti politici e legislativi. Tuttavia, c'è spazio per miglioramenti quando si tratta dell'applicazione sul campo.<sup>61</sup>

Nell'ambito dell'orientamento e della formazione, in Italia il Ministero del lavoro e delle politiche sociali dedica una sezione del proprio sito istituzionale all'istituto del tirocinio.<sup>62</sup> Non stupisce che il Ministero abbia ritenuto opportuno fornire la seguente definizione chiara - e potenzialmente condivisibile anche a livello europeo - del tirocinio, tenendo conto del fatto che nei diversi Stati membri questo istituto presenta caratteristiche e declinazioni differenti: *“il tirocinio è un periodo di orientamento e di formazione, svolto in un contesto lavorativo e volto all'inserimento dei giovani nel mondo del lavoro. Non si configura come rapporto di lavoro”*.

In tal modo, si ritiene che l'Italia abbia perseguito una delle finalità proprie della Raccomandazione del 2014, conformandosi alla richiesta di “omogeneizzazione” delle normative nazionali sulla base di principi comuni e condivisi.

Sempre sul sito ministeriale viene esplicitato che esistono due tipi di tirocini:

- i tirocini curriculari, rivolti ai giovani frequentanti un percorso di istruzione o formazione e finalizzati ad integrare l'apprendimento con un'esperienza di lavoro (questo tipo di tirocinio è disciplinato dai Regolamenti di istituto o di ateneo ed è promosso da scuole, università o enti di formazione accreditati);
- i tirocini extracurriculari, finalizzati ad agevolare le scelte professionali dei giovani tramite un periodo di formazione in un ambiente produttivo e quindi con la conoscenza diretta del mondo del lavoro (questo tipo di tirocinio è disciplinato dalle Regioni e dalle Province autonome: a livello nazionale sono comunque definiti degli standard minimi comuni, riferiti ad esempio agli elementi qualificanti del tirocinio, alle modalità con cui il tirocinante presta la sua attività, all'indennità minima; tali standard sono contenuti nelle "Linee guida in materia di tirocini").

---

<sup>61</sup> Commissione Europea. Occupazione, Affari Sociali e Inclusione. Tirocini.

<sup>62</sup> Ministero del lavoro e delle politiche sociali, Tirocinio.

Viene altresì ribadito che per attivare un tirocinio è necessaria una convenzione tra un soggetto promotore (università, scuola superiore, agenzia per l'impiego, centro di formazione, ecc.) e un soggetto ospitante (azienda, studio professionale, cooperativa, ente pubblico ecc.), corredata da un piano formativo. Il soggetto promotore del tirocinio e il soggetto ospitante nominano un tutor ciascuno, che aiuteranno il tirocinante nella stesura del piano formativo, nel suo inserimento nel nuovo contesto, nella definizione delle condizioni organizzative e didattiche, nel monitoraggio del percorso formativo e nell'attestazione dell'attività svolta. Le competenze e i risultati raggiunti dal tirocinante sono registrati sul libretto formativo. Pur non costituendo un rapporto lavorativo, i tirocini disciplinati nelle linee-guida sono soggetti all'obbligo di comunicazione obbligatoria da parte del soggetto ospitante.

Pertanto, in ambito universitario la formazione di uno studente non si baserà solo sull'acquisizione di informazioni e conoscenze apprese dai libri di testo, ma deve essere supportata da esperienze professionalizzanti, in modo da sviluppare un rapporto diretto con il mondo del lavoro.

A tal fine, gli atenei prevedono l'inserimento di tirocini curriculari nei piani di studio - con svolgimento all'interno del periodo di frequenza dei corsi di studi - che permettono l'acquisizione di un determinato numero di crediti formativi universitari e prevalentemente dovrebbero essere orientati alla preparazione della tesi.

#### **1.4.6 Il placement**

Si è accennato precedentemente alla particolare attenzione sul ruolo chiave che il concetto di orientamento svolge nelle politiche europee sull'istruzione e la formazione attivate fin dal 2000 dal Consiglio Europeo. La discussione tra gli Stati membri, relativa a un nuovo modello di orientamento lungo tutto il corso della vita, portò alla Risoluzione del Consiglio e dei rappresentanti dei governi del 21 novembre 2008 a favore di una "migliore integrazione dell'orientamento permanente nelle strategie del lifelong learning".<sup>63</sup>

In chiave europea gli obiettivi, o meglio i risultati di apprendimento, si collegano, quindi, al mondo reale attraverso attività orientate all'azione, per mezzo di esperienze

---

<sup>63</sup> Risoluzione del Consiglio e dei rappresentanti dei governi degli Stati membri, riuniti in sede di Consiglio, del 21 novembre 2008. *"Integrare maggiormente l'orientamento permanente nelle strategie di apprendimento permanente"*.

maturate durante il corso degli studi, con un'enfasi sull'approccio per risultati di apprendimento misurabili in competenze. Tale approccio è anche alla base del richiamato Quadro europeo delle qualificazioni (EQF), strumento adottato in ambito UE per supportare la valorizzazione della persona e la sua capacità di poter effettuare scelte consapevoli e appropriate lungo tutto l'arco della vita.

In tale contesto si inserì nell'ottobre del 2001 anche l'ambizioso progetto di riforma del mercato del lavoro coordinato da Maurizio Sacconi e Marco Biagi ai più noto come "Libro bianco".

«Occorre semplificare e chiarire il sistema attuale, confermando la validità delle "esperienze lavorative" (come i tirocini con finalità formative) che, per espressa previsione legislativa, non costituiscono un rapporto di lavoro, occasioni estremamente preziose per consolidare un collegamento fra scuole/università e mondo delle imprese. A tale proposito, il Governo considera assolutamente decisiva l'attuazione della riforma degli ordinamenti didattici universitari laddove essa prevede che gli studenti possano maturare crediti formativi attraverso lo svolgimento di tirocini presso aziende e pubbliche amministrazioni. È davvero auspicabile che le Università italiane compiano uno sforzo per assicurare a tutti gli studenti un'occasione di occupabilità, realizzando un'insostituibile funzione di facilitare la transizione dalla scuola al lavoro. Il Governo richiama anche l'attenzione delle Regioni, degli enti locali e delle parti sociali affinché su scala territoriale si sviluppi un'intensa collaborazione con gli Atenei per agevolare la nuova funzione di orientamento al lavoro»<sup>64</sup>

Da quel lavoro nacque uno specifico disegno di legge delega, il n. 848 presentato al Senato il 15 novembre 2001 e qui approvato il 25 settembre 2002. Un mese dopo, il 30 ottobre, la Camera lo modificava rinviandolo al Senato che quindi lo approvava definitivamente il 5 febbraio 2003. Questo fu l'iter che portò alla promulgazione della legge 14 febbraio 2003, n. 30,<sup>65</sup> nota comunemente come legge Biagi dal nome del suo promotore, ucciso da terroristi delle nuove brigate rosse in quanto uomo dello Stato impegnato nella ristrutturazione del mercato del lavoro.

In attuazione della delega della legge 30, fu emanato il decreto legislativo 10 settembre 2003, n.276 (Riforma Biagi del mercato del lavoro):<sup>66</sup> sulla scorta di quanto affermato nel Libro Bianco dell'ottobre 2001, anche attraverso il *placement* le università erano chiamate a svolgere un compito straordinario per assicurare a tutti gli

---

<sup>64</sup> Ministero del lavoro e delle politiche sociali. *Libro Bianco sul mercato del lavoro in Italia. Proposte per una società attiva e per un lavoro di qualità*, 2001, p.51.

<sup>65</sup> Legge 14 febbraio 2003, n. 30, recante "*Delega al Governo in materia di occupazione e mercato del lavoro*".

<sup>66</sup> Decreto legislativo 10 settembre 2003, n. 276, recante "*Attuazione delle deleghe in materia di occupazione e mercato del lavoro, di cui alla legge 14 febbraio 2003, n. 30*".

studenti una occasione di occupabilità (employability) realizzando l'insostituibile funzione di facilitare la transizione dall'università al lavoro.

Con il *placement* il legislatore ha voluto altresì accrescere la coerenza tra il bagaglio di competenze teoriche acquisite nel percorso accademico e la loro applicazione concreta nei contesti lavorativi e professionali. L'attività di *placement*, pertanto, si è rivolta a studenti e imprese, al fine di assicurare quasi quotidianamente l'indispensabile rete di relazioni cooperative e fiduciarie senza le quali il richiamo alla valorizzazione formativa della "persona" rischia di essere puramente retorico perché privo dei necessari canali istituzionali per la sua effettiva emersione e valorizzazione.<sup>67</sup>

«In questo modo il legislatore ha reso il sistema universitario il segmento strategico di una articolata rete di relazioni giuridico istituzionali che, sotto l'insegna della employability, si è posta l'obiettivo di creare un dialogo reale tra amministrazioni periferiche dello stato, organizzazioni rappresentative degli interessi dei lavoratori e sistema economico e produttivo locale. Dal 2003, quindi, il mondo accademico si è attivato notevolmente in questa direzione, al punto che oggi gli uffici placement delle università rappresentano uno strumento importante per riprogettare l'offerta formativa universitaria in funzione di quelli che sono i fabbisogni professionali dei territori e del sistema produttivo in generale [...] il placement ha fornito all'università una prima occasione per riflettere su come aprirsi al mondo del lavoro»<sup>68</sup>

Negli atenei il servizio di placement è demandato agli uffici Career Service e ai servizi di Job Placement, menzionati anche nella riforma del c.d. Jobs Act (legge 22 maggio 2017, n. 81), che ha rilanciato l'importanza di questi servizi universitari nel quadro della rete dei servizi per il lavoro.

Nello specifico, i servizi di orientamento nelle università, che permettono di sostenere e supportare al meglio i percorsi di carriera degli studenti, possono essere raggruppati rispetto a tre aspetti importanti:

- orientamento in entrata (passaggio dalla scuola media superiore all'università);
- orientamento in itinere (tutor che facilitano gli studenti sui percorsi didattici);
- orientamento in uscita (attività orientate alla ricerca del lavoro).

---

<sup>67</sup> Tiraboschi, M. Il testo unico dell'apprendistato e le nuove regole sui tirocini. Giuffrè Editore, 2011.

<sup>68</sup> Muschitiello, A. Dal tirocinio all'apprendistato inteso come innovativo strumento di placement. Una ricerca nell'Università di Bari. *Formazione & insegnamento*, 2012, 10.2, p. 279.

Tali servizi molto spesso non sono strettamente connessi tra loro e presentano non poche criticità per quanto concerne l'interazione e la comunicazione.

## Secondo Capitolo: Il diritto degli atleti di portare avanti sport e istruzione

### 2.1 Nascita e sviluppo del percorso dual career

I mutamenti sociali, culturali ed economici che hanno caratterizzato la collettività negli ultimi decenni derivano anche da un cambiamento dei bisogni e delle prospettive delle persone, delle organizzazioni e delle istituzioni. All'interno di questo contesto dinamico e in continua trasformazione, nell'ultimo secolo lo sport ha assunto un ruolo fondamentale nella società, essendone cresciuto d'interesse e, soprattutto, di rilevanza economica.

Dal secondo dopoguerra lo sport è passato da essere una semplice attività ricreativa e ludica, legata prevalentemente al tempo libero e appannaggio di poche persone, a fenomeno globale e di massa, praticato in tutte le sue forme da milioni di individui e seguito da altrettanti se non maggiori spettatori e appassionati.

In Italia, secondo il Rapporto Sport 2023,<sup>69</sup> il settore sport genera annualmente un valore di circa 22 miliardi di euro, circa l'1,3% del PIL nazionale, dimostrando la sua importante valenza economica, ma soprattutto sociale.

Sempre in quell'anno, a dimostrazione dell'importante ruolo socioculturale che ricopre lo sport nel nostro Paese, fu introdotto un nuovo comma all'art. 33 della Costituzione,<sup>70</sup> contenente per la prima volta nella storia della Repubblica italiana il termine "attività sportiva":

«La Repubblica riconosce il valore educativo, sociale e di promozione del benessere psicofisico dell'attività sportiva in tutte le sue forme.»

La discussione parlamentare sull'inserimento della voce "sport" in seno alla Carta costituzionale si era orientata inizialmente nella costruzione di un binomio con la voce "salute", quindi nel relativo articolo 32. Tuttavia, la scelta finale ricadde sull'articolo 33, in quanto fu riconosciuta prevalente la funzione formativa e culturale dello sport

---

<sup>69</sup> Il Rapporto Sport 2023, prima ricerca di sistema sull'industria sportiva a cura dell'Istituto per il Credito Sportivo (ICS) e di Sport e Salute S.p.A. (SeS), è stato pubblicato nel febbraio del 2024 e intende rappresentare uno strumento a supporto delle politiche per lo Sport, fornendo la base informativa di riferimento per la determinazione del valore di un settore chiave per affrontare le sfide sociali del nostro tempo.

<sup>70</sup> Legge Costituzionale 26 settembre 2023, n. 1, recante "*Modifica all'articolo 33 della Costituzione, in materia di attività sportiva*".

quale parte integrante dell'educazione dei giovani: lo sport come strumento di sviluppo della persona umana.

La modifica alla Carta costituzionale italiana testimonia da un lato che negli ultimi anni il fenomeno sport è divenuto una questione sempre più centrale nella collettività, che ha richiamato l'attenzione delle istituzioni a tutti i livelli: unionale, statale, regionale, scolastico e universitario. Dall'altro, l'elevazione a rango costituzionale dell'*attività sportiva* quale fondamentale mezzo educativo e di sviluppo individuale, assegna alla Repubblica i precipi compiti e responsabilità nella promozione e diffusione dello sport.

A seguito del crescente interesse sull'importanza dello sport e sul ruolo che esso ricopre nella vita quotidiana di ogni cittadino, la Commissione europea ritenne necessario avviare uno specifico approfondimento, che si concluse con la realizzazione nel biennio 2007-2008 del "Libro bianco sullo sport"<sup>71</sup> e del relativo piano d'azione "Pierre de Coubertin".<sup>72</sup>

L'organo esecutivo unionale affrontò per la prima volta in modo unitario e dettagliato le problematiche sportive, riunendole organicamente nei tre seguenti nuclei principali:

- il ruolo sociale dello sport;
- la dimensione economica dello sport;
- il quadro politico e giuridico del settore dello sport in Europa.

Gli intenti e gli obiettivi della Commissione europea sono stati esplicitati nella prefazione del documento:

«Il Libro bianco mira in particolare a integrare lo sport nelle altre politiche dell'UE e a porre le condizioni per una migliore governance dello sport europeo fornendo indicazioni per l'applicazione delle norme comunitarie.»<sup>73</sup>

---

<sup>71</sup> Presentato l'11 luglio 2007 dalla Commissione europea, il Libro bianco si pose l'obiettivo di dare un orientamento strategico sul ruolo dello sport in Europa, d'incoraggiare il dibattito su alcuni problemi specifici, per migliorare la visibilità dello sport nel processo decisionale dell'UE.

<sup>72</sup> Il piano d'azione sullo sport fu intitolato al barone Pierre de Coubertin (1863–1937), padre dei Giochi olimpici moderni. Il piano ebbe come scopo la definizione di ulteriori azioni riguardanti lo sport a livello europeo attraverso misure concrete riferite ai temi fondamentali illustrati nel Libro bianco sullo sport. In particolare, vennero trattati i seguenti obiettivi: il rafforzamento del ruolo sociale dello sport, la promozione della salute pubblica attraverso l'attività fisica, il rilancio delle attività di volontariato, il potenziamento della dimensione economica dello sport e la libera circolazione dei giocatori, la lotta contro il doping, la corruzione e il riciclaggio di denaro e il controllo dei diritti dei media.

<sup>73</sup> Commissione europea. Libro bianco sullo sport. *Rivista di diritto ed economia dello sport*, 2007.

Da quel momento apparve dunque chiaro come la maggiore responsabilità nel sostegno e nella promozione dello sport spettasse in modo prioritario ai soggetti pubblici, tra i quali fu inclusa ovviamente l'Unione europea.

Oltre alle istituzioni, il “sistema sport” coinvolge numerosi attori come gli atleti, i tecnici, i dirigenti, gli sponsor e le organizzazioni sportive, tutti coinvolti nelle nuove sfide e problematiche che la società contemporanea ha fatto emergere nel settore.

Tra i diversi soggetti del sistema sportivo, sono comunque gli atleti a ricoprire un ruolo centrale, poiché costituiscono l'essenza e il cuore pulsante del movimento; sono coloro che attraverso le prestazioni sportive possono maggiormente influenzare milioni di appassionati, tifosi, spettatori o futuri praticanti.

Tuttavia, quando si parla di sport, l'immaginario collettivo si nutre sovente di stereotipi, radicalizzando nelle persone l'idea che tutti gli atleti siano esclusivamente dediti alle gesta sportive, concentrati soltanto su record, allenamenti e performance agonistiche.

A questo immenso calderone di immagini e preconcetti non appartengono gli altri aspetti complementari della vita che caratterizzano e definiscono gli atleti realmente come individui, che necessariamente sono chiamati a transitare da una condizione identitaria (quella di “atleta”) a un'altra (il “non più atleta” ovvero il “chi sarò dopo”).

La transizione rimarca il concetto di caducità della carriera sportiva nell'ambito più generale della caducità della vita, perché si presenta come

«un “non più” e un “non ancora”, un passaggio che comprende al tempo stesso il movimento del divenire e l'essere nell'attraversamento, il procedere verso il cambiamento e il permanere in esso, il camminare e il restare transitando»<sup>74</sup>

Gli atleti che affrontano la carriera sportiva sono in una buona compagnia tra coloro che si trovano in una qualche forma di transizione esistenziale, in uno dei vari e frequenti processi di cambiamento in ambito lavorativo, formativo, economico e affettivo.

«[...] sono allora investiti da un vero e proprio transito biografico che li coinvolge nella loro totalità. In senso ampio, le transizioni possono essere considerate come dei passaggi, più o meno normati, dove i soggetti cambiano il loro posizionamento spazio-temporale, modificando aspetti significativi della propria identità, nonché i legami e le relazioni sociali»<sup>75</sup>

---

<sup>74</sup> DEMETRIO, D. *Passaggi segreti e transizioni evidenti*, 1997, p.17.

<sup>75</sup> BELLANTONIO, S. *Essere adulti dopo lo sport. Proposte educative per promuovere le transizioni identitarie di fine carriera. Formazione & insegnamento*, 2016, 14.3 Suppl., p.106.

Del resto, il termine *carriera* deriva dall'antico provenzale *carreira*, avente lo stesso etimo dell'italiano *carraia*, che in origine indicava lo spazio assegnato alla corsa dei cavalli con carri e successivamente la via scelta e seguita nell'impiego, nella professione, negli studi e nello sport.

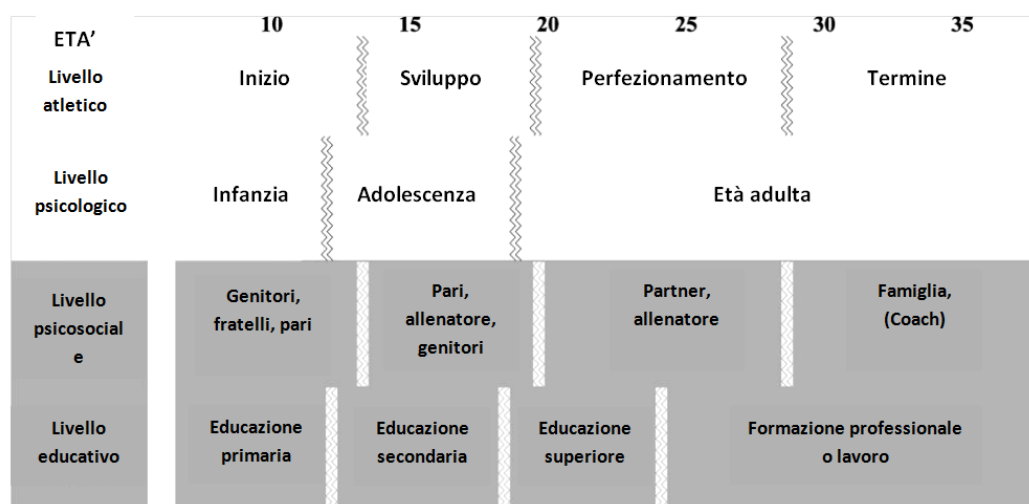
«La carriera sportiva è il termine utilizzato per descrivere un'attività sportiva pluriennale, scelta volontariamente dalla persona, e volta ad ottenere la massima prestazione atletica in uno o più eventi.»<sup>76</sup>

Dunque, con il termine *carriera sportiva* si fa riferimento ad uno specifico periodo di vita di un atleta caratterizzato principalmente dalla pratica di un'attività sportiva, inserita in un contesto organizzativo e sociale che cambia da soggetto a soggetto e che risulta quindi estremamente personale. Infatti, le carriere di coloro che svolgono attività sportive, di qualsiasi livello, sono soggette ad una serie di passaggi, transizioni e mutamenti, pianificati e non, oltre ad essere legate a percorsi individuali e scelte di vita differenziate, influenzate direttamente dal conteso socioculturale e dalle strutture organizzative nelle quali l'atleta è inserito. La carriera sportiva è inoltre direttamente connessa all'identità del praticante e a tutte quelle dimensioni psicologiche che ne formano la personalità.

Tenendo conto degli scenari eterogenei emersi, appare opportuno sottolineare come la carriera sportiva coincida con uno specifico periodo della vita dell'atleta, che inizia dall'età giovanile (circa dai 6 ai 10 anni) e dura mediamente 10-20 anni, attraversando varie fasi, cambiamenti e transizioni, molto spesso non pianificate, della vita di ogni individuo.

---

<sup>76</sup> Alfermann, D.; Stambulova, N. Career transitions and career termination. 2007.



**Fig.1 Modello di sviluppo delle transizioni affrontate dagli atleti a livello fisico, individuale, psicosociale e scolastico/professionale (Wylleman & Lavallee, 2004)<sup>77</sup>**

Di fatto, la maggior parte della carriera agonistica di un atleta coincide inizialmente col suo percorso d'istruzione della scuola dell'obbligo e successivamente con quello universitario o lavorativo. Al pari dell'istruzione, se correttamente gestita, l'attività sportiva è un fondamentale mezzo educativo e formativo dell'individuo, che assicura benessere psico-fisico e supporta la promozione della socializzazione.

Affinché tutto ciò sia possibile, è necessaria una modalità “virtuosa” di esercizio dell'*attività sportiva*; in altri termini, lo sport stesso deve essere funzionale alla costruzione di un individuo nella sua completezza, permettendo così che si giunga a un equilibrio di tipo complementare con momenti formativi ulteriori rispetto a quelli disponibili negli ambienti sportivi, nonché nel rispetto di una giusta integrazione tra i contesti di vita sportivi e non sportivi.

Negli ultimi anni le istituzioni europee e nazionali si sono interrogate sulla nascita di possibili problematiche legate all'incompatibilità tra questi due percorsi, ossia quello relativo alla formazione scolastica/accademica e quello inerente alle attività sportive praticate dagli studenti-atleti di tutte le età. Hanno trovato quindi sempre più spazio all'interno del dibattito politico iniziative e proposte d'interventi relative ai c.d. percorsi di *dual career*, intendendo con tale termine l'impegno da parte dell'atleta di combinare una carriera sportiva con l'istruzione o il lavoro.

<sup>77</sup> Wylleman, P., Lavallee, D. A developmental perspective on transitions faced by athletes. *Developmental sport and exercise psychology: A lifespan perspective*, 2004, p. 520. Nota. Una linea tratteggiata indica che l'età in cui avviene la transizione è un'approssimazione.

Nel 2004, il Parlamento europeo commissionò uno studio per esplorare come i diversi Stati membri dell'UE affrontassero il problema crescente di un alto numero di atleti d'élite giunti al termine della loro carriera sportiva senza le qualifiche accademiche o professionali necessarie per ottenere un impiego in altri settori.

Lo studio esaminò le seguenti questioni: disposizioni per il supporto dei giovani atleti; quote per l'ammissione degli atleti alle università; flessibilità all'interno del sistema universitario (ad esempio per quanto riguardava orari delle lezioni, scadenze per le assegnazioni, calendari degli esami ecc.); borse di studio universitarie per gli atleti ritirati; supporto generale per gli atleti che desideravano combinare la carriera sportiva professionistica con lo studio; prospettive di carriera a lungo termine nei settori pubblici e privati; regimi pensionistici speciali per gli atleti.<sup>78</sup>

Parallelamente, anche il mondo della ricerca scientifica si dedicò sempre più alla *dual career*,<sup>79</sup> analizzandola nelle sue caratteristiche e complessità: questi studi ne sottolinearono la multifattorialità, quasi come un *leitmotiv*, riconducibile almeno alle seguenti variabili:

- individuali, legati al talento e alle caratteristiche psicologiche possedute dall'atleta;
- interpersonali, dipendenti dal supporto sociale e dalle abitudini culturali del contesto in cui l'atleta ha vissuto/vive;
- ambientali, influenzati dall'accesso e dalle disponibilità a strumenti/servizi messi a disposizione da enti pubblici, organizzazioni sportive, ecc.;
- aspetti politici, che derivano da normative nazionali e internazionali.

I paragrafi successivi sono dedicati all'evoluzione delle politiche educative/sportive per studenti-atleti, anche al fine di dimostrare successivamente che la *dual career* potrebbe trarre dei benefici da una revisione degli interessi degli stakeholder e più specificamente dalla considerazione dei ruoli, dei diritti e delle responsabilità dei diversi attori (l'UE, gli Stati membri, gli atenei, le organizzazioni sportive, ecc.).

Un ruolo di assoluta rilevanza potrebbe essere infatti svolto anche da una caratterizzazione in questo ambito della responsabilità sociale delle università, proprio

---

<sup>78</sup> European Parliament. Combining sport and education: support for athletes in the EU member states. *Education and culture series*, EDUC 114EN. Luxembourg: European Parliament, 2003.

<sup>79</sup> Capranica, L., et al. The European Athlete as Student Network ("EAS"): prioritising dual career of European student-athletes. *Kinesiologia slovenica*, 2015, 21.2.

perché è un concetto in continua evoluzione, che ben abbraccerebbe le diverse azioni e iniziative intraprese dagli atenei per contribuire attivamente al miglioramento della *dual career*.

## 2.2 Le linee guida dell'UE sulla doppia carriera degli atleti

Nel primo decennio del XXI secolo, l'Unione europea palesò una preoccupazione significativa e crescente per la protezione degli atleti in relazione all'istruzione e alla formazione e alla loro integrazione nella forza lavoro in una carriera post-atletica. Ciò è esplicito, ad esempio, in una serie di dichiarazioni in documenti quali l'allegato sportivo al Trattato di Nizza, le conclusioni della Presidenza francese pronunciate a Nizza nel 2000,<sup>80</sup> il richiamato Libro bianco sullo sport (Commissione europea, 2007) la comunicazione "EUROPA 2020. Una strategia per una crescita intelligente, sostenibile e inclusiva" (Commissione europea, 2010),<sup>81</sup> la comunicazione "Sviluppare la dimensione europea nello sport" (Commissione europea, 2011),<sup>82</sup> nonché "Il piano di lavoro dell'Unione europea per lo sport 2011-2014".<sup>83</sup>

Il termine "doppia carriera" è stato introdotto per la prima volta proprio nel Libro bianco sullo sport, come mezzo per salvaguardare gli "*interessi morali, educativi e professionali degli atleti*" e la loro agevole "*integrazione nel mercato del lavoro al termine della carriera*".

Le Istituzioni europee si fecero dunque promotrici di buone pratiche e furono attive nel dialogo con altri stakeholder globali per discutere della *dual career*. Le conclusioni della presidenza presentate l'11-12 dicembre 2008 a Bruxelles<sup>84</sup> affermarono che la Dichiarazione del Consiglio europeo sullo sport ha riconosciuto la "*necessità di*

---

<sup>80</sup> Conclusioni della presidenza del Consiglio europeo di Nizza (7-10 dicembre 2000).

<sup>81</sup> Comunicazione della Commissione europea. EUROPA 2020. Una strategia per una crescita intelligente, sostenibile e inclusiva. Bruxelles, 3.3.2010.

<sup>82</sup> Comunicazione della Commissione al Parlamento europeo, al Consiglio, al Comitato economico e sociale europeo e al Comitato delle regioni. *Sviluppare la dimensione europea dello sport*. Bruxelles, 18.1.2011.

<sup>83</sup> Risoluzione del Consiglio e dei rappresentanti dei governi degli Stati membri, riuniti in sede di Consiglio, su un piano di lavoro dell'Unione europea per lo sport per il 2011-2014, Gazzetta ufficiale dell'Unione europea. 1.6.2011. È un piano triennale finalizzato allo sviluppo della dimensione europea dello sport improntato sui seguenti principi guida: a) promozione di un approccio collaborativo tra Stati membri e Commissione per apportare, nel lungo periodo, un valore aggiunto nello sport al livello europeo; b) allineamento delle strutture informali esistenti alle priorità definite nel piano di lavoro; c) approccio UE coordinato alle sfide internazionali; d) promozione della specificità e del contributo dello sport in altri ambiti di intervento UE; e) orientamento verso politiche sportive basate su dati concreti.

<sup>84</sup> Conclusioni della presidenza del Consiglio europeo di Bruxelles (11 e 12 dicembre 2008)

*rafforzare il dialogo con il Comitato olimpico internazionale e i rappresentanti del mondo dello sport, in particolare sulla questione della formazione e dell'istruzione sportiva combinate per i giovani".* (17271/08 Allegato 5). Includendo questa questione nell'ordine del giorno, il Consiglio europeo dimostrò la crescente importanza attribuita alla gestione efficace di una duplice carriera di sport d'élite e istruzione da parte dei giovani sportivi, da collegarsi al riconoscimento dello sport<sup>85</sup> e dell'istruzione scolastica e accademica<sup>86</sup> come diritti fondamentali dell'uomo.

Il Libro bianco sullo sport e il relativo piano d'azione avviato l'anno successivo permisero all'organo esecutivo europeo di costruire delle basi per una politica unionale dello sport che trovarono realizzazione con l'entrata in vigore nel dicembre 2009 del Trattato di Lisbona;<sup>87</sup> per la prima volta nella sua storia, l'UE acquisì competenze specifiche in materia di sport. Difatti, l'art. 6, lettera e) del nuovo trattato sul funzionamento dell'Unione europea (TFUE) stabilì che l'UE *“ha competenze per svolgere azioni intese a sostenere o completare l'azione degli Stati membri nel settore dello sport”*, mentre all'interno dell'art. 165 del medesimo trattato vennero esplicitati gli aspetti dettagliati della politica europea per lo sport:

«L'Unione contribuisce alla promozione dei profili europei dello sport, tenendo conto delle sue specificità, delle sue strutture fondate sul volontariato e della sua funzione sociale ed educativa. [...] L'Unione e gli Stati membri favoriscono la cooperazione con i paesi terzi e le organizzazioni internazionali competenti in materia di istruzione e di sport, in particolare con il Consiglio d'Europa. [...] Il Parlamento europeo e il Consiglio, deliberando in conformità della procedura legislativa ordinaria e previa consultazione del Comitato economico e sociale e del Comitato delle regioni, adottano azioni di incentivazione, ad esclusione di qualsiasi armonizzazione delle disposizioni legislative e regolamentari degli Stati membri. Il Consiglio, su proposta della Commissione, adotta raccomandazioni.»<sup>88</sup>

---

<sup>85</sup> Il Comitato Olimpico Internazionale (CIO) statuisce al comma 4 dei Principi Fondamentali della Carta Olimpica che *"La pratica dello sport è un diritto umano. Ogni individuo deve avere la possibilità di praticare sport, senza discriminazioni di alcun tipo e nello spirito Olimpico, che richiede comprensione reciproca con spirito di amicizia, solidarietà e fair play."*

<sup>86</sup> L'art. 26 della Dichiarazione universale dei diritti umani, approvata il 10 dicembre 1948, dall'Assemblea Generale delle Nazioni Unite (ONU) afferma che il diritto all'istruzione, finalizzato al pieno sviluppo della personalità umana e al rafforzamento del rispetto dei diritti umani e delle libertà fondamentali, sia garantito a ciascun individuo.

<sup>87</sup> Trattato di Lisbona che modifica il trattato sull'Unione europea e il trattato che istituisce la Comunità europea, firmato a Lisbona il 13 dicembre 2007. Esso riforma il precedente Trattato sull'Unione europea (TUE), che mantenne il suo titolo originale. Inoltre, il Trattato di Lisbona novella: a) il modo in cui operano le istituzioni dell'Unione europea e in cui vengono prese le decisioni per renderle adeguate a un'Unione europea aumentata a 28 Stati membri in seguito ai successivi allargamenti; b) le politiche interne ed esterne e, attribuendo al Parlamento; c) il Trattato che istituì la Comunità europea (TCE), che venne ridenominato Trattato sul funzionamento dell'Unione (TFUE).

<sup>88</sup> Trattato sul funzionamento dell'Unione europea (TFUE).

I nuovi poteri in materia di sport conferiti alle Istituzioni europee consentirono alla Commissione europea di implementare le varie azioni ed attività contenute nella richiamata Comunicazione "Sviluppare la dimensione europea dello sport", a loro volta allineate agli obiettivi generali della Strategia Europa 2020 di valorizzazione del ruolo dello sport nell'ambito delle singole politiche dell'Unione europea, fra i quali la *dual career*. Tali attività dell'organo decisionale unionale si poggiavano dal punto di vista metodologico e scientifico su due precedenti studi finanziati dall'Unione europea,<sup>89</sup> nonché sui diversi esiti dei progetti di *dual career* supportati dal quadro di azione preparatoria nel settore dello sport del 2009.

Tuttavia, l'Unione europea necessitava di un nuovo strumento che potesse superare la portata apparentemente limitata che essa stessa di fatto aveva nell'influenzare la politica a livello di Stato nazionale in questo contesto, proprio perché le maggiori responsabilità continuavano a rimanere in capo agli Stati membri.

La successiva iniziativa logica fu quindi la costituzione di un gruppo di esperti sull'istruzione e la formazione nello sport,<sup>90</sup> che nella riunione svoltasi a Poznan il 28 settembre 2012 approvò le linee guida dell'UE sulle doppie carriere degli atleti.<sup>91</sup>

«Gli atleti, nel corso del loro percorso professionale, devono affrontare la sfida di coniugare la loro carriera sportiva con l'istruzione o il lavoro. Il successo ad alti livelli nello sport, infatti, richiede allenamenti intensivi e competizioni in patria o all'estero che possono essere ardui da conciliare con le richieste e le restrizioni del sistema educativo e del mercato del lavoro. Per evitare circostanze in cui giovani talenti e sportivi d'élite siano costretti a scegliere tra istruzione o sport e tra lavoro o sport, non bastano alti livelli di motivazione, impegno, resilienza e responsabilità da parte dell'atleta, ma sono necessari specifici accorgimenti.

Tali accorgimenti, detti di "doppia carriera", dovrebbero agevolare la carriera sportiva degli atleti consentendo loro istruzione e lavoro, promuovendo la

---

<sup>89</sup> European Commission Dg Education & Culture. Education of Young Sportpersons. PMP, in partnership with the Institute of Sport and Leisure Policy (ISLP), Loughborough University. European Commission. Study on the training of young sportsmen and sportswomen in Europe. © *Ineum Consulting* - Taj, 2008.

<sup>90</sup> Il gruppo è stato nominato dalla direzione generale dell'Unità sportiva per l'Educazione e la Cultura della Commissione Europea che, a sua volta, ha giocato un ruolo di segretariato nella stesura delle linee guida. Il gruppo europeo "Educazione e Allenamento nello sport" ha scelto i componenti del gruppo di stesura, supportato il processo di stesura e concordato il testo finale. Le spese logistiche sono state coperte dalla Commissione Europea. I nominativi degli esperti sono riportati nell'Appendice 1.

<sup>91</sup> EU Guidelines on Dual Careers of Athletes. Recommended Policy Actions in Support of Dual Careers in High-Performance Sport. Approved by the EU Expert Group "Education & Training in Sport" at its meeting in Poznań on 28 September 2012.

realizzazione di una nuova professionalità dopo quella sportiva e proteggendo nonché salvaguardando la posizione lavorativa degli atleti.»<sup>92</sup>

L'obiettivo del rapporto fu la presentazione di raccomandazioni per creare un ambiente ideale per supportare gli atleti con doppia carriera: il documento divenne da subito rilevante per governi, organi di governo sportivi, istituti di formazione, ma anche per il mondo del lavoro. Si tratta di 36 linee guida per l'azione,<sup>93</sup> tra cui, la necessità di: implementare codici di condotta per i membri dei team di performance e istruzione; assicurare finanziamenti da parte delle autorità sportive e pubbliche per i servizi di supporto alla doppia carriera; qualificare coloro che forniscono servizi di supporto; garantire la cooperazione delle parti interessate; adottare un accreditamento nazionale o un marchio di qualità per i servizi di doppia carriera.

Gli esperti rimarcarono quanto gli atleti dovessero affrontare sfide per combinare la loro carriera sportiva con l'istruzione o il lavoro. L'obiettivo di avere successo al massimo livello di uno sport, infatti, richiede allenamenti intensivi e competizioni in patria e all'estero, che possono essere difficili da conciliare con le sfide e le restrizioni del sistema educativo e del mercato del lavoro. Non solo sono necessari alti livelli di motivazione, impegno, resilienza e responsabilità da parte dell'atleta, ma anche “specifici accordi” per evitare la situazione in cui gli sportivi di talento e d'élite sono costretti a scegliere tra istruzione e sport o lavoro e sport. Tali accordi di "doppia carriera" dovrebbero essere vantaggiosi per le carriere sportive degli atleti, consentire istruzione o lavoro, promuovere il raggiungimento di una nuova carriera dopo quella sportiva e proteggere e salvaguardare la posizione degli atleti.

Le linee guida furono indirizzate principalmente ai decisori politici negli Stati membri, come ispirazione per la formulazione e l'adozione di linee guida nazionali sulla doppia carriera orientate all'azione e per aumentare la consapevolezza a livello nazionale sul concetto di doppia carriera. Si trattava di raccomandazioni e di azioni politico-educative aventi lo scopo di responsabilizzare e coinvolgere tutti coloro che potevano avere responsabilità decisionali e si invitava gli stessi ad essere parte attiva per una collaborazione realmente sinergica nell'implementazione di validi percorsi di

---

<sup>92</sup> Commissione europea. EU guidelines on dual careers of Athletes Recommended Policy Actions in Support of Dual Careers in High-Performance Sport. Brussels, 16 Novembre 2012. Approvate dal EU Expert Group "*Education & Training in Sport*" riunitosi a Poznań il 28 Settembre 2012

<sup>93</sup> Le 36 linee guida per l'azione sono riportate nell'Appendice 2.

*dual career*, ma anche di iniziative per la prevenzione dell'abbandono scolastico e per il rafforzamento delle possibilità occupazionali a favore degli atleti, in linea con gli obiettivi della comunicazione "EUROPA 2020. Una strategia per una crescita intelligente, sostenibile e inclusiva".

Dal 2012, in ambito unionale con il termine *dual career* si fece comune riferimento alla possibilità degli atleti di intraprendere, sviluppare e terminare con successo un percorso agonistico di alto livello, congiuntamente al conseguimento di obiettivi formativi (scolastici e/o universitari), lavorativi o collegati ad altri aspetti delle diverse fasi della vita dell'individuo.

Si cominciò a percepire che la sfera sportiva rappresentava solo una parte relativa alle varie dimensioni della personalità dell'atleta che, al di fuori del contesto agonistico, aveva il diritto di non venir pretermesso nel raggiungimento di ulteriori traguardi, come ambire a ricoprire un pertinente ruolo nella società, sviluppare una propria identità personale, ottenere gratificazioni affettive e sociali, nonché tranquillità economiche durevoli e soddisfacenti.<sup>94</sup>

La Commissione europea provò a superare le differenze presenti tra i vari Stati membri, incoraggiando l'istituzione di iniziative e politiche di *dual career* per favorire la nascita – nei paesi dove non erano ancora presenti – e il rafforzamento – per i paesi che già li prevedevano – di percorsi strutturati di doppia carriera degli studenti-atleti, al fine di creare una cultura sportiva unionale condivisa. Lo strumento delle raccomandazioni proposto dalla Commissione si poneva l'obiettivo di ispirare gli organismi interessati per una corretta realizzazione e implementazione di servizi e mezzi di supporto necessari per gli atleti, intesi in questo caso anche come studenti.

Le linee guida dell'UE hanno raggiunto diversi obiettivi, tra i quali l'affermazione che i programmi sulla doppia carriera dovrebbero sempre essere finalizzati ad agevolare la carriera sportiva degli atleti garantendo loro istruzione e lavoro, attraverso il raggiungimento di una nuova professionalità al termine di quella sportiva e, allo stesso tempo, proteggendo la posizione lavorativa degli atleti.

Sono passati dodici anni dalla loro pubblicazione, ma ancora oggi la società risulta essere sempre più dinamica e globale, anche rispetto a quel recente passato, con gli

---

<sup>94</sup> Geraniosova, K.; Ronkainen, N. The experience of dual career through Slovak athletes' eyes. *Physical Culture and Sport. Studies and Research*, 2015, 66.1: 53-64.

atleti che non di rado continuano purtroppo a trovarsi in posizione svantaggiata rispetto agli altri studenti o lavoratori. Ad esempio, nella realtà professionale si verifica che datori di lavoro, soprattutto quelli privati, riscontrino difficoltà ad adattarsi alle numerose e mutevoli esigenze che gli atleti manifestano nelle diverse fasi della loro carriera.

Per questo motivo, le sempre più numerose sfide e preoccupazioni rilevate dagli atleti continuano a richiamare l'attenzione dei governi e delle varie organizzazioni per la creazione di una visione comune riguardo un'istruzione di qualità e di servizi di supporto per i giovani sportivi di alto livello in Europa.

Nella visione condivisa di creare una cultura europea sportiva sulla doppia carriera, va segnalata la fondazione già nel 2004 dell'European Athlete as Student (EAS)<sup>95</sup>, con l'obiettivo di coinvolgere e creare un network comune tra tutti gli organismi, le istituzioni e le organizzazioni sportive volenterose di sostenere i percorsi di studi degli atleti.

Dunque, garantire agli studenti-atleti il diritto di ottenere un'istruzione o una formazione professionale, senza dover rinunciare ad allenamenti e competizioni – unendo quindi sport di alto livello con lo studio –, attraverso la realizzazione di una piattaforma condivisa e sicura a livello unionale, fu ed è ancora oggi l'obiettivo principale che si pone l'EAS, con la collaborazione costante della Commissione europea. Questo network fornisce la possibilità agli organismi sportivi e accademici di convergere e collaborare tra loro per realizzare e sviluppare una dimensione europea condivisa, che si fonda sulla combinazione efficace ed efficiente tra sport e istruzione.

Del resto, questo binomio agisce da volano nella promozione di valori condivisi quali la pace, la libertà, la tolleranza, la solidarietà, l'inclusione sociale e le pari opportunità, proprio perché la lealtà, l'amicizia, il rispetto reciproco e la solidarietà sono valori intrinseci per tutti coloro che praticano attività sportive.

---

<sup>95</sup> La rete European Athlete as Student (EAS) è stata fondata nel 2004 con il supporto della Commissione Europea durante l'Anno europeo dell'educazione attraverso lo sport (EYES). È rivolta a università, scuole sportive e altri istituti scolastici interessati allo sport ad alte prestazioni, nonché a club e federazioni sportive che desiderano aiutare i propri atleti negli studi.

## 2.3 L'impegno del CONI a favore della doppia carriera

Il 15 ottobre 2023, durante la sua 141<sup>a</sup> riunione tenutasi a Mumbai, in India,<sup>96</sup> la sessione del Comitato olimpico internazionale (CIO) ha approvato le modifiche alla Carta olimpica<sup>97</sup> che erano state proposte e raccomandate dal Comitato esecutivo del CIO. L'obiettivo di queste modifiche è rafforzare gli impegni del CIO in materia di diritti umani, come definiti nel Quadro strategico del CIO sui diritti umani,<sup>98</sup> incorporandoli specificamente nella Carta olimpica.

Le modifiche includevano emendamenti ai Principi Fondamentali dell'Olimpismo e l'introduzione di una nuova Regola 40(2) della Carta olimpica stessa,<sup>99</sup> che rappresenta la codificazione dei principi fondamentali dell'olimpismo, delle regole e degli statuti adottati dal CIO. Come strumento di "codificazione", è prima di tutto un testo legale, il cui scopo, aggiunge l'introduzione, è di governare "l'organizzazione, l'azione e il funzionamento del Movimento olimpico e [di stabilire] le condizioni per la celebrazione dei Giochi olimpici".

Tuttavia, la Carta olimpica non dovrebbe essere ridotta alla sua dimensione puramente legale: ha una valenza simbolica di primaria importanza, in particolare attraverso i Principi Fondamentali dell'Olimpismo.

Quando de Coubertin propose di rinnovare le Olimpiadi, il suo obiettivo non era semplicemente quello di creare una competizione sportiva moderna: la sua principale ambizione era di dare allo sport un posto importante nell'educazione della gioventù; lo testimonia la definizione stessa dell'Olimpismo come filosofia di vita, obiettivo dell'Olimpismo che pone lo sport al servizio dello sviluppo armonioso dell'umanità.<sup>100</sup>

---

<sup>96</sup> I dettagli della 141<sup>a</sup> sessione del CIO sono disponibili sul sito del CIO.

<sup>97</sup> Il primo Congresso olimpico, convocato alla Sorbona nel 1894 su iniziativa di Pierre de Coubertin, decise di ripristinare i Giochi olimpici, la cui prima edizione si sarebbe tenuta ad Atene nel 1896. Fu creato un "*Comitato internazionale per i giochi olimpici*", per il quale Coubertin redasse il primo insieme di regole. Fu questo semplice documento di poche righe manoscritte a diventare la Carta olimpica che conosciamo oggi, dopo una lunga evoluzione.

<sup>98</sup> IOC. IOC strategic framework on human rights. 2022.. Per un'analisi del potenziale impatto del Quadro strategico del CIO, vedere DUVAL, A., HEERDT, D. IOC adds Human Rights Punch to the Lex Olympica: the IOC's strategic framework on human rights. VerfBlog, 11 October 2022.

<sup>99</sup> CIO. Emendamenti alla Carta Olimpica 2023.

<sup>100</sup> Müller, N. Pierre de Coubertin (1863-1937)– Olympism : Selected Writings. International Olympic Committee – 2000.

L'Italia ottocentesca raccolse da subito le sollecitazioni di de Coubertin: le origini del CONI risalgono ad un Comitato provvisorio creato nel 1896 al fine di curare la partecipazione degli atleti italiani alle Olimpiadi di Atene.

Costituito stabilmente nel 1914 con l'attuale denominazione, l'ente ebbe nel 1927 la funzione di accentrare in sé le federazioni nazionali di vari sport (lo Statuto approvato in quell'anno denominò il CONI «*federazione delle federazioni sportive nazionali*», e successivamente, con decreto ministeriale 26 febbraio 1934, ottenne la capacità giuridica quale ente dipendente del Partito nazionale fascista ai sensi della legge 14 giugno 1928, n. 1310. Infine, con la legge 16 febbraio 1942, n. 426 (ora abrogata), fu riconosciuto come ente di diritto pubblico con personalità giuridica e con organi territoriali; da qui l'istituzione dei comitati provinciali e regionali.<sup>101</sup>

«Per più di un cinquantennio l'asse portante del sistema pubblicistico dello sport è stata la legge 16 febbraio 1942, n. 426, recante la «Costituzione e ordinamento del Comitato olimpico nazionale italiano». È ormai assodato che con l'emanazione di questa legge veniva portato a termine un disegno puntuale e preciso: «assorbire» nel partito fascista lo sport italiano, attraverso la creazione di un ente alle dipendenze di quest'ultimo (v. art. 1). La ragione di tale accentramento è intuitiva: la visione politica del tempo tendeva ad accentrare e inglobare tutto nello Stato, in tal guisa che ogni fenomeno che assumesse un certo peso sociale veniva giocoforza sottoposto al suo controllo. A tal fine, secondo gli artt. 2 e 3, n. 1, della 426/1942, veniva assegnato al Coni il compito di conservare, controllare e incrementare ciò che veniva definito come «patrimonio sportivo nazionale»; la medesima norma, al n. 2, puntualizzava che il Coni «coordina e disciplina l'attività sportiva comunque e da chiunque esercitata». La legge in oggetto conferiva al Coni tutte le possibili competenze in materia di attività sportiva, incluso il potere di riconoscimento in capo alle «Società e le Sezioni sportive» (art. 10). Un riconoscimento che voleva dire accesso agli impianti sportivi del Coni, ai contributi finanziari e inserimento nel circuito dello sport programmato.»<sup>102</sup>

Il Regio decreto-legge 2 agosto 1943, n. 704<sup>103</sup> sottopose l'ente alla vigilanza della Presidenza del Consiglio dei Ministri, sopprimendo la sua dipendenza dal Partito nazionale fascista. Successivamente, il d.lg.C.p.S. 362/1947, realizzando l'adeguamento dell'organizzazione del CONI al nuovo ordinamento giuridico statale,

---

<sup>101</sup> Rigo, L. Storia della normativa del CONI dalle sue origini alla legge istitutiva del 1942. *Riv. dir. sport*, 1986, 4: 565-582.

<sup>102</sup> Blando, F. Evoluzione e prospettive del rapporto tra Stato, Regioni e CONI in materia di sport. *Le istituzioni del federalismo: bimestrale di studi giuridici e politici della Regione Emilia Romagna*, A. 30, n. 1 (gennaio-febbraio 2009), pp. 22-23.

<sup>103</sup> Regio decreto-legge 2 agosto 1943, n. 704, recante "Soppressione del Partito Nazionale Fascista".

modificò nel senso dell'elettività le norme della legge del 1942 relative alle nomine degli organi di vertice.<sup>104</sup>

Questi ultimi provvedimenti legislativi permisero al nascente Stato democratico repubblicano di utilizzare al meglio le potenzialità offerte dal modello sportivo organizzato italiano, anche come strumento di legittimazione internazionale nella sua difficile opera di ricostruzione post-bellica: lo sport quale strumento di autorappresentazione di una nazione.<sup>105</sup>

Come si evince dal suo Statuto,<sup>106</sup> il CONI, in quanto emanazione diretta del CIO, è l'Ente pubblico che, “*è autorità di disciplina, regolazione e gestione delle attività sportive, intese come elemento essenziale della formazione fisica e morale dell'individuo e parte integrante dell'educazione e della cultura nazionale*”; inoltre, a seguito delle modifiche normative introdotte con il decreto legislativo 8 gennaio 2004, n. 15,<sup>107</sup> il CONI ricopre il ruolo di “*Confederazione delle federazioni sportive e delle discipline associate*”.

Il CONI è attualmente presente in 105 Province, 19 Regioni e 2 Province Autonome, riconosce 48 Federazioni Sportive Nazionali (FSN), 15 Discipline Associate (DSA), 14 Enti di Promozione Sportiva Nazionali (EPS), 19 Associazioni Benemerite (AB) e 8 Gruppi sportivi in uniforme.<sup>108</sup> A questi organismi aderiscono circa 120.000 società sportive per un totale di circa 12 milioni di tesserati.<sup>109</sup>

Tra i vari compiti che il CONI deve assolvere, in armonia con le deliberazioni del CIO, rientrano: l'organizzazione e il potenziamento dello sport nazionale, la promozione e la massima diffusione della pratica sportiva in Italia, oltre all'adozione di misure di prevenzione e repressione del doping. Per salvaguardare la sua autonomia da ingerenze di natura politica, religiosa ed economica, in conformità ai principi sanciti dalla Carta Olimpica, il CONI intrattiene molteplici rapporti di collaborazione con le

---

<sup>104</sup> Decreto legislativo del Capo Provvisorio dello Stato 11 maggio 1947, n. 362, recante “*Modificazioni alla legge 16 febbraio 1942, n. 426, concernente la costituzione e l'ordinamento del Comitato Olimpico Nazionale Italiano (C.O.N.I.)*”.

<sup>105</sup> Blando, F., et al. Lo sport quale fattore di identità nazionale e di integrazione europea. *Giustiziasportiva.it, rivista giuridica telematica*, 2008, 2008.2: 1-11.

<sup>106</sup> CONI, Statuto. Modificato dal Consiglio Nazionale il 21 novembre 2023 con deliberazione n. 1745. Approvato con DPCM del 20 dicembre 2023.

<sup>107</sup> Decreto legislativo 8 gennaio 2004, n. 15. *Modifiche ed integrazioni al decreto legislativo 23 luglio 1999, n. 242, recante «Riordino del Comitato olimpico nazionale italiano - CONI», ai sensi dell'articolo 1 della legge 6 luglio 2002, n. 137.*

<sup>108</sup> Nelle Appendici 3,4,5,6, e 7 sono riportati i singoli organismi riconosciuti dal CONI.

<sup>109</sup> Dati presi dal sito del CONI.

organizzazioni internazionali, l'Unione europea, le Regioni, le province autonome di Trento e Bolzano e gli Enti locali, e coopera con le Autorità pubbliche ai programmi di promozione e sostegno dello sport.

Pertanto, l'attuale quadro normativo di riferimento riconosce all'ente pubblico sportivo italiano un ruolo fondamentale nel sistema sportivo nazionale e internazionale, comportando precipue responsabilità e fattivi impegni riguardo le tematiche di *dual career* degli studenti-atleti, come altresì riportato nel suo Statuto:

«Il CONI, nell'ambito dell'ordinamento sportivo, detta principi per assicurare che ogni giovane atleta formato da Federazioni sportive nazionali, Discipline sportive associate, società o associazioni sportive ai fini di alta competizione riceva una formazione educativa o professionale complementare alla sua formazione sportiva.»<sup>110</sup>

Proprio per le richiamate prerogative istituzionali, il CONI risultò da subito identificabile tra i diversi stakeholder ai quali veniva posto l'obiettivo di attuare una collaborazione realmente sinergica tra i diversi soggetti impegnati nello sviluppo e nella promozione di validi programmi di *dual career*, secondo le raccomandazioni UE.<sup>111</sup>

Tuttavia, in quegli anni in Italia si presentavano non poche difficoltà nell'implementazione di percorsi di doppia carriera, a partire dalle istituzioni scolastiche, che sino a quel momento si erano dimostrate fortemente restie persino ad accettare nuovi modelli pedagogici utili all'implementazione di efficaci interventi educativi attraverso quegli approcci sistemici auspicati dalle Istituzioni europee.

Vi era una generale inadeguatezza della scuola italiana nel tematizzare lo sport come oggetto culturale e formativo.

«La quota d'italiani che praticano uno sport in modo continuativo cresce a partire dai 6 anni e tocca l'apice nella classe d'età 15-17 anni, per poi scendere progressivamente, mentre crescono quelli che vengono definiti drop-out sportivi. [...] almeno per quanto riguarda l'Italia: molti abbandoni si hanno in coincidenza dell'aumento dell'impegno scolastico. Si tratta di un evidente paradosso: da ogni parte viene affermato che l'attività fisica concorre a migliorare la qualità della vita ed è associata positivamente sia allo stato di salute sia alla nascita di valori importanti (come lo spirito di gruppo, la solidarietà, la tolleranza e la correttezza, ecc.), contribuendo così alla realizzazione personale e allo sviluppo dei rapporti.»<sup>112</sup>

---

<sup>110</sup> Art. 2, comma 6 dello Statuto CONI.

<sup>111</sup> Bastianon, S. Sport, istruzione e dual career programs nel diritto e nelle politiche dell'Unione europea. *Il diritto dell'Unione europea*, 2014, 19 (2), 351-395.

<sup>112</sup> Salisci, M. I Licei Scientifici ad indirizzo sportivo: Uno studio esplorativo. *Rivista Italiana di Pedagogia dello Sport*, 2016, 1: 69-82.

Non solo la scuola non includeva lo sport tra i suoi campi d'interesse, ma in diversi casi ostacolava la pratica sportiva, non prevedendo nessuna agevolazione per i giovani studenti-atleti.

Nell'ambito della revisione dell'assetto ordinamentale, organizzativo e didattico del sistema scolastico, l'art. 64 del decreto-legge 25 giugno 2008, n. 112<sup>113</sup> aveva previsto la ridefinizione dei curricula vigenti nei diversi ordini di scuola anche attraverso la razionalizzazione dei piani di studio e dei relativi quadri orari, da realizzarsi con l'adozione di specifici regolamenti di riordino degli istituti di istruzione secondaria superiore.

In questo contesto, il CONI fu tra i promotori delle sperimentazioni ad indirizzo sportivo in ambito liceale, ospitando un anno prima dell'approvazione del percorso ordinamentale, quindi a partire dall'anno scolastico 2012-2013, una specifica sezione del liceo scientifico con indirizzo sportivo del Convitto Nazionale "Vittorio Emanuele II" all'interno del Centro di preparazione olimpica di Roma "Giulio Onesti".

Il Segretario Generale del CONI Raffaele Pagnozzi così commentò:

«Si tratta di un'importante novità di studio che ci ha visti aderire con entusiasmo al progetto. Gli studenti avranno così la possibilità di studiare e cimentarsi in alcune materie all'interno di un centro di preparazione olimpica a contatto con grandi campioni dello sport italiano, ad ulteriore conferma delle grandi sinergie già in atto tra il Coni, il Miur e il mondo della Scuola»<sup>114</sup>

La sperimentazione ebbe un grande successo: lo scrivente fu uno degli studenti-atleti d'élite partecipanti al progetto che intravide in questa collaborazione tra CONI e Convitto Nazionale "Vittorio Emanuele II" un'efficace risposta istituzionale all'esigenza, diffusa tra i giovani e avvertita dalle famiglie, di conciliare la pratica sportiva con la formazione scolastica.

Le sezioni ad indirizzo sportivo del sistema dei licei furono infine disciplinate dal D.P.R. 52/2013.<sup>115</sup>

---

<sup>113</sup> Legge 6 agosto 2008, n. 133, recante "Conversione in legge, con modificazioni, del decreto-legge 25 giugno 2008, n. 112, recante disposizioni urgenti per lo sviluppo economico, la semplificazione, la competitività, la stabilizzazione della finanza pubblica e la perequazione tributaria".

<sup>114</sup> La Repubblica. Nasce il liceo dello sport. È il primo della Capitale. 21 settembre 2012.

<sup>115</sup> Decreto del Presidente della Repubblica 5 marzo 2013, n. 52, recante "Regolamento di organizzazione dei percorsi della sezione ad indirizzo sportivo del sistema dei licei, a norma dell'articolo 3, comma 2, del decreto del Presidente della Repubblica 15 marzo 2010, n. 89".

### 2.3.1 Il primo piano di responsabilità sociale

A partire dai primi anni del nuovo millennio, la responsabilità sociale delle organizzazioni è divenuta una tematica centrale e fortemente dibattuta dai vari stakeholder a livello internazionale – soprattutto nell’ambito unionale - tanto da portare alla nascita di una vera e propria visione europea in materia.<sup>116</sup>

Nello specifico, la visione europea della responsabilità sociale nel terzo millennio si pone l’obiettivo di costruire un modello di governance delle organizzazioni, di cui fanno parte anche quelle sportive, rivolto prioritariamente ad un impegno per il contesto sociale e ambientale della comunità e non, viceversa, orientato solamente ai benefici e ai profitti aziendali. Per poter perseguire un vero e proprio sviluppo sostenibile, che è il pilastro principale su cui si fonda la responsabilità sociale, è fondamentale che le imprese lo interiorizzino e lo facciano proprio, per poi successivamente metterlo in atto attraverso iniziative ed azioni integrate rivolte contemporaneamente su tre dimensioni: l’equità sociale, la qualità ambientale e la prospettiva economica.

Nel 2001 la Commissione europea, con il suo Libro verde “Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese”,<sup>117</sup> aveva introdotto il tema e l’importanza della responsabilità sociale delle organizzazioni, intesa come *“l’integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate”*. Con tale documento, l’organo esecutivo europeo volle porre l’attenzione sul ruolo che le organizzazioni ricoprivano all’interno della collettività, dimostrando come le decisioni delle prime impattassero sulle seconde e viceversa.

«È con un documento consultivo presentato nel 2001 che la Commissione europea per la prima volta cala il concetto di responsabilità sociale d’impresa all’interno del contesto istituzionale dell’Unione europea: il Libro verde del 2001 può pertanto considerarsi l’atto mediante il quale, formalmente, l’esecutivo dell’Unione europea assume compiti di guida e promozione di principi in materia di responsabilità delle imprese per il loro impatto sulla società, compiti che vedremo essere un tratto caratterizzante l’approccio europeo in tale ambito. Il punto di partenza è individuato nel crescente interesse, da parte della collettività, verso gli impatti sociali, ambientali e sui diritti umani che le attività delle imprese producono, tanto nel quotidiano quanto nel lungo periodo, e che in quanto tali

---

<sup>116</sup> Esposito, G., in “L’atleta e la sua carriera sportiva. Strumenti di analisi e supporto nelle fasi di transizione” di Borellini, V. Roma. Calzetti Mariucci Editore. 2017. p. 23

<sup>117</sup> Commissione europea. Libro verde «Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese», 18.07.2001.

coinvolgono, oltre ai loro stessi dipendenti, ai soggetti partecipanti nella proprietà e nell'azionariato delle società, e ai consumatori, una molteplicità di soggetti interessati, che potremmo indicare con il termine inglese stakeholders. Fin dal Libro verde, la Commissione europea ricollega esplicitamente il proprio impegno alle numerose iniziative intraprese da diverse organizzazioni internazionali in tema di responsabilità sociale delle imprese, e nello specifico il Patto Globale (Global Compact) delle Nazioni Unite (2000); la Dichiarazione tripartita dell'OIL sulle imprese multinazionali e la politica sociale (2006); i Principi direttivi dell'OCSE destinati alle imprese multinazionali (2011).»<sup>118</sup>

Successivamente, a 10 anni di distanza dal predetto Libro verde, in occasione della comunicazione del 25 ottobre 2011,<sup>119</sup> la Commissione europea è nuovamente intervenuta sul tema, definendo la responsabilità sociale – denominata anche Corporate Social Responsibility (CSR) - come “*la responsabilità delle imprese per il loro impatto sulla società*”, ribadendo lo stretto legame che intercorre tra le azioni svolte dalle aziende e il contesto sociale in cui esse sono inserite, oltre a sottolineare come l'effettiva creazione di valore, non solo per le imprese ma per tutta la società, si possa raggiungere solo attuando modelli di responsabilità sociale.

Anche lo sport, vista la sua importante valenza sociale, formativa ed economica, ricopre un ruolo fondamentale all'interno della società; proprio per questo motivo, negli ultimi anni si è assistito ad una crescita dell'uso dello sport come strumento di distribuzione di CSR, per poter incrementare anche uno sviluppo economico e sociale attraverso la promozione e la diffusione di buone prassi.

Non è un caso che ci sia un numero sempre maggiore di organizzazioni sportive e stakeholder che siano più sensibili e pongano al centro dei loro modelli di governance tematiche riguardanti la solidarietà sociale, l'impegno sull'impatto ambientale, la riduzione dei rifiuti e degli sprechi, l'etica condivisa, la promozione di good practices, la valorizzazione del territorio e della comunità locale.<sup>120</sup>

L'attenzione al ruolo che lo sport può svolgere come strumento di sviluppo e crescita culturale e sociale portò il CONI ad adottare nel 2013 un approccio più strutturato, con risorse e strumenti dedicati a una maggiore focalizzazione su alcuni

---

<sup>118</sup> Esposito, G.; Carobolante, A. Imporre o Invitare? Le politiche di corporate social responsibility alla ricerca di un'identità europea. *Ianus: Diritto e Finanza*, 2013, 9, pp.13-14.

<sup>119</sup> Commissione europea, Comunicazione del 25 ottobre 2011. “*Una rinnovata strategia universitaria sulla responsabilità sociale d'impresa per il periodo 2011-2014*”.

<sup>120</sup> Esposito, G. La responsabilità sociale delle organizzazioni sportive- Condividere valori per creare valore. *Edizioni Scuola dello Sport, Coni Servizi*. 2012.

temi chiave identificati in collaborazione con diversi stakeholder e oggetto di un piano strategico di responsabilità sociale.

Fu quindi creata una nuova funzione – “Strategia e responsabilità sociale” – dedicata allo sviluppo delle attività sociali con focus su sport e scuola, sviluppo sociale e rendicontazione di sostenibilità.<sup>121</sup>

Il CONI definì un piano di responsabilità sociale pluriennale, da realizzare anche grazie a una collaborazione e cooperazione interistituzionale e al coinvolgimento di esperti del mondo sportivo e non, in tutte le fasi, identificando i seguenti specifici aspetti:

- temi chiave ovvero le macroaree di interesse;
- obiettivi che si intendono raggiungere in relazione a ciascun tema chiave;
- filoni di intervento;
- progetti realizzati in considerazione di ciascun tema e filone di intervento.

L’elaborazione e la relativa diffusione di codici di comportamento promossi dal CONI, insieme alla presenza di rapporti/bilanci di sostenibilità, hanno lo scopo di garantire la massima trasparenza nei confronti di tutti gli stakeholder coinvolti, promuovendo allo stesso tempo la costruzione di un dialogo continuo e un solido rapporto di fiducia con i vari interlocutori, soprattutto quelli deputati all’istruzione e alla formazione.

### **2.3.2 I protocolli di intesa**

A partire dal 2013, confermato l’obiettivo di ridurre notevolmente le criticità nella formazione scolastica degli studenti-atleti, il CONI si fece fautore di nuove forme di sostegno e di supporto alle scuole nel programmare azioni efficaci che permettessero di promuovere il diritto allo studio e il successo formativo di studenti che praticano attività sportiva agonistica di alto livello.

Venne quindi individuato come strumento il protocollo d’intesa: in Italia, questo genere di procedura ebbe una forte spinta dopo l’emanazione del decreto legislativo 267/2000, che introdusse l’autonomia organizzativa, ma soprattutto il concetto di

---

<sup>121</sup> CONI. *Bilancio di sostenibilità*. 2017, p.60.

concertazione tra enti pubblici, dando a questi la possibilità di accordarsi - anche con i privati - per il raggiungimento di determinati obiettivi.<sup>122</sup>

Il protocollo d'intesa consiste in un atto di governance stipulato tra soggetti pubblici e privati in accordo tra loro per convergere su un progetto o una metodologia da seguire. Pur non avendo valore strettamente vincolante dal punto di vista giuridico, come invece accade per l'accordo di programma, esso impegna le parti a seguire un medesimo indirizzo.

In tale contesto, si inserì il Protocollo d'intesa MIUR CONI del 4 dicembre 2013, con il quale le parti si impegnarono a promuovere e diffondere anche attraverso la realizzazione di progetti, la pratica delle attività motorie e sportive in tutte le sue declinazioni, ma soprattutto un più vasto piano di iniziative a favore delle istituzioni scolastiche.<sup>123</sup>

Anche a seguito del buon esito di alcuni progetti implementati a norma della richiamata procedura di concertazione tra enti pubblici, si giunse all'emanazione del decreto ministeriale 11 febbraio 2015, n. 935, in attuazione dell'art.1, comma 7 lettera g) della richiamata legge n.107/2015, per fornire l'opportunità alle istituzioni scolastiche interessate di prendere parte a:

«[...] un Programma sperimentale, mirato ad individuare un modello di formazione per sviluppare una didattica innovativa supportata dalle tecnologie digitali e relativa valutazione, dedicata a tutti gli studenti-atleti di alto livello iscritti negli Istituti secondari di secondo grado statali e paritari del territorio nazionale... omissis ... Il programma sperimentale ha come obiettivo il superamento delle criticità della formazione scolastica degli studenti-atleti, soprattutto riferibili alle difficoltà che questi incontrano nel frequentare regolarmente le lezioni scolastiche.»<sup>124</sup>

Il decreto ministeriale integrò ed implementò quanto disposto dell'art. 4 del D.P.R. 275/99: *“nell'esercizio dell'autonomia didattica le istituzioni scolastiche regolano i tempi dell'insegnamento e dello svolgimento delle singole discipline e attività nel modo più adeguato al tipo di studi e ai ritmi di apprendimento degli alunni. A tal fine*

---

<sup>122</sup> Decreto legislativo 18 agosto 2000, n. 267, recante *“Testo unico delle leggi sull'ordinamento degli enti locali”*.

<sup>123</sup> Protocollo di intesa MIUR – CONI del 4 dicembre 2013 - Scuola e Sport.

<sup>124</sup> Decreto ministeriale 11 dicembre 2015, n.935, recante *“Programma sperimentale didattica studente-atleta di alto livello”*.

*le istituzioni scolastiche possono adottare tutte le forme di flessibilità che ritengono opportune*".<sup>125</sup>

Pertanto, in ambito *dual career* la sperimentazione didattica "studenti-atleti" rivolta agli istituti di istruzione secondaria di secondo grado, statali e paritari, vide l'implementazione di una didattica innovativa basata su tecnologia digitale e percorsi formativi personalizzati.

Questa sperimentazione rappresentò un importante messaggio di attenzione per l'impegno che gli studenti-atleti quotidianamente sostengono per raggiungere risultati di eccellenza, con le seguenti novità introdotte a partire dall'anno 2018/2019, migliorative dei parametri assunti nelle prime iniziative:

- a) aumento del numero di ammissioni per quanto riguarda gli sport individuali (portati ai primi 36 posti della classifica nazionale federale);
- b) ampliamento delle categorie professionistiche e non professionistiche di sport di squadra riconosciute nell'ambito del progetto;
- c) la definizione di un "Progetto formativo personalizzato", approvato dal Consiglio di classe, dedicato allo studente-atleta;
- d) la possibilità di utilizzo di una piattaforma e-learning per la formazione a distanza utile nel caso di assenze prolungate dello studente-atleta;
- e) l'identificazione delle due figure di riferimento del "docente scolastico referente di progetto" (*tutor scolastico*), individuato sempre dal Consiglio di classe, e del "referente di progetto" (*tutor sportivo*) designato dalla Federazione sportiva nazionale / Disciplina sportiva associata o Lega professionistica.<sup>126</sup>

Con il decreto ministeriale 3 marzo 2023 n. 43, è stata prevista la prosecuzione del "Progetto didattico studente-atleta di alto livello" sino all'anno scolastico 2027/28.<sup>127</sup>

Per rendere l'impegno sportivo agonistico sempre più conciliabile con la carriera universitaria, nel dicembre 2016 venne siglato il Protocollo d'intesa "Sostegno alle carriere universitarie degli atleti di alto livello", dal MIUR, dalla Conferenza dei rettori

---

<sup>125</sup> Decreto del Presidente della Repubblica 8 marzo 1999, n. 275, recante "*Regolamento recante norme in materia di autonomia delle istituzioni scolastiche, ai sensi dell'art. 21 della legge 15 marzo 1997, n. 59*".

<sup>126</sup> CONI. *Bilancio di sostenibilità* 2018.

<sup>127</sup> Decreto ministeriale 3 marzo 2023, n. 43, recante "*Sperimentazione didattica per una formazione di tipo innovativo, anche supportata dalle tecnologie digitali, destinata agli Studenti-atleti di alto livello*".

delle università italiane (CRUI), dal CONI, dal Comitato italiano paralimpico (CIP), dal Centro universitario sportivo italiano (CUSI) e dall'Associazione nazionale degli organismi per il diritto allo studio universitario (ANDUSI).

«Gli atleti di alto livello non dovranno più rinunciare ad ottenere il titolo universitario: l'accordo mette in campo appositi strumenti a sostegno del regolare svolgimento del loro percorso di studi. Fra questi, l'istituzione di programmi di tutoraggio per gli studenti-atleti; la convalida delle ore di tutorato e formazione a distanza per accedere agli esami, nei casi di corsi e materie in cui sia previsto l'obbligo della frequenza; appelli straordinari d'esame quando gli impegni sportivi si sovrappongono alle prove universitarie; la possibilità che nei bandi per le residenze degli Enti per il diritto allo studio universitario delle Regioni ci sia un contingente di posti riservato a questi studenti. Infine sarà possibile istituire borse di studio a copertura totale o parziale delle tasse universitarie.»<sup>128</sup>

L'intesa riguardò:

- rappresentanti delle nazionali che partecipavano a competizioni internazionali;
- atleti degli sport individuali compresi tra i primi 12 posti della classifica nazionale di categoria giovanile e/o assoluti all'inizio dell'anno accademico di riferimento;
- atleti delle società degli sport professionisti di squadra che partecipavano ai campionati di calcio (serie A, serie B, Lega Pro, serie A e B, Berretti) o basket (A1);
- studenti coinvolti nella preparazione ai Giochi olimpici invernali e paralimpici di Pyeongchang 2018, ai Giochi olimpici e paralimpici estivi di Tokio 2020, ai Giochi olimpici e paralimpici giovanili estivi di Buenos Aires 2018, ai Giochi olimpici e paralimpici giovanili invernali di Losanna 2020 ovvero studenti riconosciuti "*atleta di interesse nazionale*" dalla Federazione o dalle Discipline sportive associate o Lega professionistica di riferimento.

L'iniziativa rappresentò un segnale per il diritto allo studio dei giovani sportivi italiani, che arrivava dopo la sperimentazione per gli studenti-atleti delle superiori introdotta sempre dal Ministero in collaborazione con il CONI.

---

<sup>128</sup> MIUR. Comunicato stampa del 21 dicembre 2016.

Successivamente, vanno ricordate ulteriori iniziative in materia: il 20 luglio 2020, con la sottoscrizione del protocollo d'intesa<sup>129</sup> CONI, CUSI e Unisport Italia,<sup>130</sup> finalizzato alla definizione di un programma di lavoro per l'individuazione di contenuti e strumenti utili alla formazione degli atleti sui temi della *dual career*.

«L'accordo è stato siglato dal Presidente del CONI, Giovanni Malagò, dal Presidente del Centro Universitario Sportivo Italiano, Antonio Dima, e dal Presidente del Comitato Direttivo di Unisport Italia (Sistema Sportivo Universitario Italiano), Paolo Bouquet, alla presenza – tra gli altri – di Raffaella Masciadri, Presidente della Commissione Nazionale Atleti del CONI. L'elemento nevralgico dell'iniziativa è rappresentato dal ruolo fondamentale rivestito dalla doppia carriera nella formazione degli atleti. Ovvero la possibilità per gli studenti-atleti di conciliare i due percorsi in maniera parallela, agevolandoli entrambi. Perché sport e studio possono coesistere, a qualsiasi livello. Per questo verranno promossi importanti progetti di formazione, grazie all'esperienza delle parti (Unisport Italia è costituita da 43 università italiane con Unitrento capofila) sul tema della doppia carriera. La Commissione Nazionale Atleti del CONI ha sviluppato in questi anni, con vari stakeholder, diversi progetti di carattere educativo per la formazione, l'inserimento e il ruolo dell'atleta nella società, con l'intento anche di aiutare gli atleti durante la loro transizione verso, e non solo, il termine dell'attività agonistica.»<sup>131</sup>

Il 21 settembre 2021, viene presentata la prima ricerca sulla *dual career* del CUSI<sup>132</sup> patrocinata dal CONI e dalla CRUI:

«Il Cusi non può e non vuole mancare al tavolo dello sport universitario italiano». L'incipit di Antonio Dima ha colto nel segno. Nella sala “Andrea Moneta” della presidenza del Consiglio dei ministri in via della Mercede a Roma, al quadro di presentazione della “Doppia carriera degli studenti-atleti nelle università italiane”, le istituzioni politiche, formative e sportive hanno detto un sì convinto. Da qui, le nozze per un modello che può rivelarsi vincente: l'essere nei fatti amici dello sport e della formazione avanzata, è un gran gol. Per i ragazzi e le ragazze, le società sportive, l'associazionismo e i movimenti, atenei e accademie, per l'intero Paese. Alla presenza della Sottosegretaria di Stato allo sport, Valentina Vezzali, del vice presidente della Crui e rettore dell'Università di Messina, Salvatore Cuzzocrea, del rettore dell'Università di Bergamo, Remo Morzenti Pellegrini, del presidente del Cus Camerino, Stefano Belardinelli, del presidente del Coni Lazio, Riccardo Viola, del relatore della ricerca e docente di Diritto dell'Unione europea, Stefano Bastianon, del segretario generale e del presidente del Cusi, Pompeo Leone e Antonio Dima, il tema ha fotografato lo stato dell'arte delle studentesse e degli studenti agonisti e iscritti alle Università

---

<sup>129</sup> CONI, Unisport Italia, CUSI. Protocollo d'intesa. 2 luglio 2020

<sup>130</sup> Unisport Italia è la rete di atenei italiani che si propone di valorizzare lo sport universitario come strumento di formazione, ricerca, innovazione.

<sup>131</sup> CONI. Dual career, protocollo d'intesa con CUSI e Unisport Italia per la formazione degli atleti. 2 luglio 2020.

<sup>132</sup> Bastianon, S. La doppia carriera degli studenti-atleti nelle università italiane. CUSI. 2020.

italiane. Un tema promosso e voluto dalla presidenza del Cusi, sposato con sapienza dalle istituzioni. Un primo tassello che lascia ben sperare.»<sup>133</sup>

All'esito dei risultati dei Giochi di Tokyo 2020, in termini di medaglie di partecipazione di studenti-atleti, il mondo sportivo universitario italiano decise di dotarsi di un quadro normativo che potesse dettare le linee guida sufficienti per permettere agli atleti e alle atlete che intendevano proseguire nel percorso didattico dopo le scuole superiori una strada sufficientemente garantita.

Il 17 gennaio 2022 venne quindi istituito il tavolo di lavoro sulla doppia carriera con i rappresentanti del CONI, del CUSI e della rete dei delegati allo sport delle università:

«Nella solenne cornice della Sala Giunta del CONI venerdì 14 gennaio si è riunito per la prima volta il Tavolo di Lavoro della Doppia Carriera alla presenza del Presidente del CONI Giovanni Malagò che ha voluto portare il suo saluto all'apertura dei lavori a testimonianza della sensibilità del CONI nei confronti del mondo dello sport universitario.[...] Nel corso della riunione ci sono stati interventi di ampio respiro. Particolarmente significativo quello del Presidente del CONI [...]: "L'istituzione del tavolo di lavoro sulla dual career è una iniziativa per la quale il CONI esprime grande soddisfazione. I risultati che raggiungeremo potrebbero essere l'inizio di un disegno più esteso e lungimirante: impostare delle linee guida che dal mondo universitario possano giungere e fare da traino per il mondo scolastico. Con il CUSI, al quale ci lega una tradizione storica di obiettivi comuni, e i delegati delle Università lavoreremo anche in questa direzione"»<sup>134</sup>

### 2.3.3 La definizione italiana di studente-atleta

In ambito scolastico, il Ministero dell'istruzione e del merito ha fornito le seguenti indicazioni per "studenti atleti di alto livello", destinatari dei percorsi di *dual career*:

«quegli studenti della scuola secondaria di II grado, impegnati in attività sportiva di alto livello, individuati in base al possesso di requisiti minimi necessari per l'ammissibilità al Progetto medesimo; tali requisiti sono proposti, ciascuno per la parte di propria competenza, dagli Organismi Sportivi coinvolti (CONI, CIP e relative Federazioni e Discipline Sportive da essi riconosciute) e approvati dalla apposita Commissione ministeriale ogni anno scolastico.»<sup>135</sup>

Viceversa, una prima lettura delle disposizioni degli atenei italiani sulla *dual career* consente di identificare diversi modi per definire gli status degli atleti interessati, che vanno dai campioni olimpici ai concorrenti di livello regionale ovvero ad altri operatori

---

<sup>133</sup> Cusi, Governo, Crui e Coni promuovono la Doppia carriera. 21 Settembre 2021. Dal sito della FederCusi.

<sup>134</sup> CUSI. Doppia Carriera degli studenti-atleti in Italia: CONI-CUSI-UNISPORT tracciano la rotta. 17 gennaio 2022.

<sup>135</sup> Ministero dell'istruzione e del merito. Progetto studente-atleta di alto livello anno scolastico 2023/2024 FAQ, p.1

sportivi, quali i giudici di gara o gli allenatori; tale eterogeneità ha ovvie implicazioni per il presente elaborato e per la materia nel suo complesso.

Questo sottoparagrafo cerca di: (i) riportare le fonti costituenti il quadro normativo di riferimento per la definizione di atleti in *dual career*; (ii) riportare i modi in cui sono definiti gli atleti in *dual career*; (iii) esplorare la logica per l'utilizzo di tali definizioni; e (iv) offrire elementi di valutazione a supporto della sezione dell'elaborato dedicata alle conclusioni.

Nella richiamata ricerca del CUSI sulla *dual career*, dopo aver riportato che vi sono 43 università statali coinvolte nella doppia carriera (pari al 49,4% del totale) e 5 università non statali (pari al 10,4% del totale),<sup>136</sup> e che per quanto riguarda le agevolazioni di cui possono beneficiare gli studenti-atleti, sono stati individuati 14 servizi di supporto raggruppati in 12 categorie,<sup>137</sup> viene evidenziato quale aspetto fondamentale un elevato grado di eterogeneità, costituito dall'individuazione degli studenti-atleti, ossia dei soggetti che nei diversi atenei sono ammessi a beneficiare delle agevolazioni in precedenza descritte:

«Si evidenzia sin d'ora che, sulla base dei dati che è stato possibile raccogliere, non esiste una definizione di studente-atleta comune a tutte o anche solo ad alcune Università; in realtà, ogni Università ha adottato una propria nozione di studente-atleta costruita sulla base di specifici requisiti sportivi che devono essere posseduti al fine di poter accedere alle agevolazioni previste. In secondo luogo, si osserva che la definizione di studente-atleta di cui al protocollo di intesa tra MIUR, CONI, CRUI, CIP, CUS e ANDISU è stata fatta propria soltanto da una Università (Pisa), mentre altre, pur prendendo spunto da tale definizione, hanno apportato una serie di modifiche. Tali modifiche hanno segnatamente avuto l'obiettivo di ampliare la nozione di studente-atleta al fine di ricomprendere anche: gli atleti convocati dalle rappresentative nazionali CUSI o dalle rappresentative dei singoli CUS; gli atleti che partecipano alle Universiadi, ai Campionati Mondiali Universitari, ai Campionati Nazionali Universitari, ai Campionati EUSA; atleti che militano in squadre composte esclusivamente da studenti dell'Università di riferimento; allenatori e arbitri.»<sup>138</sup>

Le fonti costituenti il quadro normativo di riferimento per la definizione di atleti in *dual career* comprendono: (i) regolamenti di ateneo approvati con delibera del Senato accademico; (ii) le convenzioni stipulate dalle università con singole Federazioni sportive, oppure con il CONI oppure ancora con i rispettivi CUS:

«[...] tale pluralità di fonti normative, inoltre, si riscontra non solo in via alternativa, ma anche in forma cumulativa con la conseguenza che lo status di

---

<sup>136</sup> Bastianon, S. La doppia carriera degli studenti-atleti nelle università italiane. CUSI. 2020, p.10.

<sup>137</sup> Per le agevolazioni vedere Appendice 8.

<sup>138</sup> Op. cit., p.20.

studente-atleta finisce per essere il frutto del cumulo di più previsioni contenute in diversi atti; talvolta, infine, siccome talune agevolazioni riconosciute agli studenti-atleti sono le stesse riconosciute anche ad altre tipologie di studenti e/o alla generalità degli studenti, la relativa disciplina si trova all'interno di strumenti normativi diversi da quelli che disciplinano specificamente la doppia carriera degli studenti-atleti.»<sup>139</sup>

Le scelte operate dai diversi atenei differiscono con riferimento sia ai requisiti sportivi richiesti, sia alla tipologia di sport praticato, nonché al corso di laurea scelto.

In sintesi, è possibile affermare che l'individuazione dei soggetti beneficiari delle agevolazioni avviene secondo una delle seguenti macro-categorie:

a) l'accesso alle agevolazioni è riconosciuto agli atleti che soddisfano determinati requisiti collegati al livello delle prestazioni sportive valutate sotto uno o più degli aspetti di seguito indicati a mero titolo esemplificativo:

- essere coinvolto nei programmi di preparazione ai Giochi olimpici/paralimpici estivi ed invernali;
- per gli sport individuali, figurare nei primi 12/36 posti della classifica nazionale assoluta o giovanile;
- per gli sport di squadra, prendere parte a determinati Campionati specificamente individuati;
- essere riconosciuto come “*atleta di interesse nazionale*”;
- partecipare a Universiadi, Campionati mondiali/nazionali universitari, Campionati EUSA;
- essere convocato nelle rappresentative nazionali del CUSI o nelle rappresentative dei CUS di riferimento;
- essere convocato nelle rappresentative della nazionale italiana delle discipline appartenenti a Federazioni sportive/Discipline sportive associate riconosciute dal CONI;
- partecipare (talvolta è richiesto il podio) a Campionati assoluti o di categoria nei Campionati italiani nelle discipline olimpiche/paralimpiche estive ed invernali;
- partecipare (talvolta è richiesto il podio) nei Campionati europei o mondiali.

b) l'accesso alle agevolazioni è riconosciuto agli atleti che:

---

<sup>139</sup> Op. cit., p.10.

- sono “*professionisti*”, richiamando in merito la Legge n. 91/1981,<sup>140</sup> ancorché cassata dalla Riforma del lavoro sportivo;<sup>141</sup>
- che risultano meritevoli sulla base di una valutazione caso per caso alla luce di parametri generali, quali l’eccellenza dei risultati conseguiti, l’importanza degli obiettivi per la stagione in corso, l’entità dell’impegno richiesto;
- svolgono attività agonistica a livello nazionale e/o internazionale e/o di alto livello e/o agli atleti agonisti iscritti al CUS e agli atleti agonisti iscritti a società affiliate alle Federazioni Sportive Nazionali oppure alle Discipline Sportive Associate.

### **2.3.4 Un esempio di buona pratica *dual career* – responsabilità sociale: il progetto *My Kickoff* in USA**

Il tema del presente capitolo è incentrato sul diritto degli atleti di portare avanti sport e istruzione: dal 2023, quale esempio di buona pratica in ambito di *dual career* e responsabilità sociale, College Life Italia e la Fondazione Agnelli sostengono il progetto *My Kickoff* in USA.

College Italia rappresenta:

«[...] il principale ponte istituzionale tra Italia e Stati Uniti nel mondo dello sport e dell’istruzione. Dal 2013, il nostro staff formato da oltre 60 professionisti, assiste gli studenti e le loro famiglie nel processo burocratico e di ottenimento di borse di studio sportive ed accademiche nelle più prestigiose università e licei americani. Siamo orgogliosi di aver cambiato la vita a più di 1500 ragazzi grazie alle opportunità offerte dal sistema americano. College Life Italia è una storia di successo fatta di duro lavoro e professionalità. Un’idea vincente tramutatasi in una realtà internazionale, a dimostrazione che sport ed istruzione possono coesistere e completarsi a vicenda. »<sup>142</sup>

La Fondazione Agnelli è:

«[...] un istituto indipendente di ricerca nelle scienze sociali, senza scopo di lucro. È nata nel 1966 a Torino, dove ha la sede, per volontà dell’Avvocato Agnelli, in occasione del centenario della nascita del fondatore della Fiat, il Senatore Giovanni Agnelli. Lo statuto le assegna il compito di “approfondire

<sup>140</sup> Legge 23 marzo 1981, n. 91, recante “*Norme in materia di rapporti tra società e sportivi professionisti*”.

<sup>141</sup> Decreto legislativo 28 febbraio 2021, n. 36, recante “*Attuazione dell’articolo 5 della legge 8 agosto 2019, n. 86, recante riordino e riforma delle disposizioni in materia di enti sportivi professionistici e dilettantistici, nonché di lavoro sportivo*”.

<sup>142</sup> Informazioni sul sito della Fondazione Agnelli.

e diffondere la conoscenza delle condizioni da cui dipende il progresso dell'Italia in campo economico, scientifico, sociale e culturale” e di operare a sostegno della ricerca scientifica. In quanto fondazione di ricerca, promuove e realizza studi, analisi e sperimentazioni in campo educativo, in una prospettiva interdisciplinare e con metodologie moderne e rigorose. Opera in prevalenza in Italia e a Torino, senza mai perdere di vista il contesto europeo e globale. È attiva nel dibattito culturale e politico per (i) contribuire alla comprensione dei cambiamenti della società italiana, (ii) fare azione di “advocacy” a sostegno di politiche pubbliche orientate alla crescita del Paese e, in particolare, dei giovani. Dialoga in piena autonomia con la società civile e la cultura italiana, con le forze politiche ed economiche, con le istituzioni pubbliche nazionali e locali. È presente sui media tradizionali e social.»<sup>143</sup>

Il progetto *My Kickoff* in USA si sostanzia nella destinazione di borse di studio per frequentare un'università statunitense e praticare sport a livello agonistico a favore di giovani atlete e atleti residenti in Italia, motivati a fare un'importante esperienza di istruzione e sport all'estero, ma che non hanno le risorse per farlo.

Tramite specifica procedura pubblicizzata con bando, candidate e candidati vengono selezionati in base ai seguenti requisiti: (i) elevata qualità sportiva; (ii) motivazione; (iii) profitto negli studi; (iv) limitata disponibilità economica, tale da non consentire un'esperienza accademica all'estero. Le borse di studio sono erogate dalla Fondazione Agnelli, che coprirà la differenza fra la borsa erogata dal college americano per meriti sportivi e l'importo totale necessario per l'iscrizione, la frequenza e il mantenimento per tutta la durata del corso universitario di quattro anni.

Dal 2008, come fattore decisivo per il progresso economico e l'innovazione, per la coesione sociale e per la valorizzazione degli individui, la Fondazione ha concentrato attività e risorse sull'*education* (scuola, università, apprendimento permanente). In particolare, in un'ottica di miglioramento dell'istruzione pubblica, rimane attiva nello studio delle tre dimensioni fondamentali: (i) l'equità, in termini di sostanziale diritto allo studio per tutti; (ii) l'efficacia, in termini di qualità degli apprendimenti e delle competenze; (iii) l'efficienza, in termini di migliore impiego possibile delle risorse.

A tal fine, sono finanziati progetti sperimentali “sul campo” con scuole, studenti e insegnanti, per contribuire al rinnovamento della didattica. Viene assicurato il dialogo con le famiglie, fornendo altresì loro strumenti informativi a supporto delle scelte educative. È promosso un più stretto rapporto fra mondo dell'istruzione e del lavoro.

---

<sup>143</sup> Informazioni sul sito di College Italia.

Dal 2010, la Fondazione Agnelli svolge inoltre alcune specifiche attività di solidarietà sociale, pubblicando il proprio Bilancio Sociale: il progetto *My Kickoff* in USA si inserisce in tale contesto, quale strumento di valorizzazione dei giovani talenti nello sport e nello studio.

## Terzo Capitolo: Lo stato dell'arte della doppia carriera in Italia

### 3.1 Tirocinio e *placement*: tra aspettative e sfide nell'ingresso del mondo del lavoro

Nel sottoparagrafo 1.4.5, si è trattato il tirocinio, divenuto ormai un'esperienza formativa presente in quasi tutti corsi di laurea e comune a tutti gli studenti, quale azione di sostegno alla transizione al mondo professionale, vero mezzo d'interconnessione tra la realtà accademica e quella lavorativa.

Nello specifico, l'unicità dello strumento didattico del tirocinio deriva dal fatto di essere una pratica di educazione esperienziale per gli studenti, connotata da un ineguagliabile rapporto con la realtà che permette di collegare la teoria e la pratica in modo trasversale riguardo all'insieme di “conoscenze, abilità e competenze” acquisite durante la formazione universitaria.<sup>144</sup>

L'esperienza del tirocinio altro non è che una pratica educativa che si colloca simultaneamente dentro e fuori l'università, in una zona di confine tra educazione formale universitaria ed educazione tecnica sul posto di lavoro assimilabile ad uno spazio liminale, ossia “*uno stato di indeterminatezza in cui avviene il transito da una condizione in atto a una potenziale*”.<sup>145</sup>

Infatti, il tirocinio può essere definito come “un'anticamera” del mondo del lavoro, in cui lo studente è in grado di sviluppare una propria riflessività critica riguardo sia il proprio bagaglio conoscitivo appreso dal percorso universitario sia il proprio progetto identitario, con consapevolezza e responsabilità. Inoltre, è uno strumento che consente di definire al meglio le prospettive future, per calibrare un percorso esistenziale.

La rilevanza di azioni orientative di qualità che accompagnino efficacemente la transizione dall'università al mondo del lavoro è al centro di report e pubblicazioni anche da parte dell'Organizzazione per la cooperazione e lo sviluppo economico (OCSE),<sup>146</sup> dell'Organizzazione delle Nazioni unite per l'educazione, la scienza e la

---

<sup>144</sup> Bernardini, J. Il tirocinio universitario: analisi di uno strumento tra didattica e formazione. 2015.

<sup>145</sup> Mele, E., et al. Beyond technical learning: Internship as a liminal zone on the way to become a psychologist. *Learning, Culture and Social Interaction*, 2021, 28: 100487.

<sup>146</sup> OCSE. *Studi economici dell'OCSE: Italia 2021*, OECD Publishing, Parigi, 2021.

cultura (UNESCO)<sup>147</sup> e dell'Ufficio statistico dell'Unione europea (EUROSTAT),<sup>148</sup> che ne richiamano l'urgenza, con particolare riguardo ai livelli di disoccupazione giovanile.

L'origine della ricerca sul "*pensionamento sportivo e la transizione a una carriera professionale alternativa*" risale alla fine degli anni '60<sup>149</sup> ed ha generato una ricerca abbondante negli ultimi decenni.<sup>150</sup> Lo studio del pensionamento sportivo è stato il precursore di una tendenza di indagine sulle transizioni di carriera atletica e sulla promozione di doppie carriere, con i primi studi principalmente concentrati sulle difficoltà percepite dagli atleti d'élite dopo aver terminato la loro carriera sportiva, i cui risultati attestavano che circa un quinto degli intervistati aveva sperimentato avversità legate a questa transizione e all'adattamento alla vita dopo lo sport ovvero aveva vissuto il ritiro sportivo come una crisi.<sup>151</sup>

In generale, le prove scientifiche sull'argomento<sup>152</sup> concludono che il ritiro dallo sport e la transizione a una carriera alternativa sono facilitati da: (a) pianificazione del "*ritiro sportivo*"; (b) percezione della prontezza per la conclusione della carriera; (c) presentazione di un'identità multidimensionale e non focalizzazione esclusiva sullo sport; (d) avere supporto sociale; e (e) implementazione di strategie di *coping* attive.<sup>153</sup>

Infine, viene rimarcata l'importanza di sviluppare programmi di assistenza alla carriera,<sup>154</sup> come riconosciuto dalla Commissione europea, con l'EU Work Plan for Sport 2014-2017.<sup>155</sup>

---

<sup>147</sup> UNESCO. *Investing in career guidance*. 2019.

<sup>148</sup> EUROSTAT. *EuroIndicators*. 2022.

<sup>149</sup> Mihovilovic, M. A. The status of former sportsmen. *International Review of Sport Sociology*, 1968, 3.1: 73-96.

<sup>150</sup> Park, S., Lavallee, D., & Tod, D. Athletes' career transition out of sport: A systematic review. *International Review of Sport and Exercise Psychology*, 2012, 6(1), 22-53.

<sup>151</sup> Stambulova, N. B., Wylleman, P. Dual career development and transitions. 2015.

<sup>152</sup> Torregrosa, M., et al. Olympic athletes back to retirement: A qualitative longitudinal study. *Psychology of sport and exercise*, 2015, 21: 50-56.

<sup>153</sup> Il concetto di coping - traducibile letteralmente dall'inglese con "far fronte", "fronteggiare", "tenere testa" - è impiegato in psicologia per indicare una serie di comportamenti messi in atto dagli individui per cercare di tenere sotto controllo, affrontare e/o minimizzare conflitti e situazioni o eventi stressanti. Per questa ragione, in psicologia si parla più precisamente di "strategie di coping" con riferimento, appunto, a quei meccanismi di adattamento e di risposta che una persona può adottare quando si trova in condizioni di stress di varia natura e/o particolarmente conflittuali.

<sup>154</sup> Torregrossa, M., et al. Career assistance programmes. In: *The Routledge international encyclopedia of sport and exercise psychology*. Routledge, 2020. p. 73-88

<sup>155</sup> European Commission. EU Work Plan for Sport 2014-2017. Expert group "Human Resources Development in Sport". Brussels, 2014.

Nell'ambito della *dual career*, questa gestione di transizione rappresenta una sfida complessa e continua, che richiede un approccio sistemico e reticolare che accompagni gli studenti-atleti nella progettazione e gestione del percorso di sviluppo personale, formativo e professionale. Pertanto, risulta necessario incoraggiare il loro sviluppo delle capacità di raccogliere, selezionare e combinare informazioni e dati che accompagnino strategie e scelte informate e consapevoli, al fine di mettere a fuoco le proprie prefigurazioni professionali.<sup>156</sup>

Affrontare il tema della *dual career* in Italia, significa fare i conti con percentuali significative di *early leavers*,<sup>157</sup> con tassi di occupazione del 33,5% dei 18-24enni che abbandonano precocemente gli studi, percentuale che raggiunge il 49,5% per chi lascia gli studi subito dopo il diploma. All'Italia tocca inoltre il triste primato di paese con la più alta quota di giovani Not in Education, Employment or Training nell'Unione europea, superando la Spagna (14,1%), la Francia (12,8%) e la Germania (9,2%).<sup>158</sup>

Di fronte a questi dati, i sistemi e i servizi di orientamento e *job placement* degli atenei italiani sono chiamati a necessari ripensamenti affinché efficacemente possano facilitare negli studenti-atleti che stanno scegliendo il proprio percorso formativo e professionale, la conoscenza e la comprensione dei cambiamenti in atto.

Le attenzioni degli stakeholder (atenei, CONI, Governo, organizzazioni sportive, mondo del lavoro) dovrebbero quindi essere indirizzate alla ricerca di soluzioni sinergiche che abbiano concrete ricadute sul campo.

Nel contesto della costruzione di una *dual career*, emerge la centralità del concetto di “progetto di vita”, il quale necessariamente non può che configurarsi come una visione organizzata degli obiettivi personali che lo studente-atleta deve raggiungere nel corso della vita, e si sviluppa attraverso un processo continuo che ha origine in età precoce, ma si “materializza” sempre più nel percorso finale degli studi accademici intrapresi. È quindi essenziale comprendere chiaramente la direzione che lo studente-atleta dovrà seguire, per delineare in modo organizzato e proficuo i passi necessari per perseguire tali obiettivi di realizzazione personale e professionale.

---

<sup>156</sup> Frison, D., et al. Il ruolo delle esperienze lavorative come fattore orientativo dello sviluppo professionale. Esiti da un programma di tirocinio digitale all'università. *Q-TIMES WEBMAGAZINE*, 2023, 0-0.

<sup>157</sup> Gli *early leavers* sono giovani tra i 18 e i 24 anni che hanno abbandonato studio e formazione con al massimo un titolo di studio secondario inferiore.

<sup>158</sup> ISTAT. *Livelli di istruzione e ritorni occupazionali. Anno 2021*. 2021.

Di conseguenza, la costruzione di un futuro lavorativo richiede non solo la definizione chiara degli obiettivi individuali, ma anche l'adozione di azioni concrete che guidino lo studente-atleta verso il conseguimento di tali traguardi.

Il presente elaborato, in particolare, si interroga su quali possano essere ruolo e prospettive dell'istituzione accademica nel contribuire all'inserimento lavorativo e allo sviluppo professionale degli studenti-atleti. La rilevanza del problema di studio scelto risiede nella necessità imperativa di esplorare modelli formativi e soprattutto di relativo *placement* che siano nuovi ed efficaci (o di rendere tali gli esistenti), finalizzati a facilitare l'inserimento nel mondo del lavoro.

Il successo della transizione dalle università al lavoro per i giovani sportivi dipende ovviamente da una combinazione di diversi fattori, fra i quali vi sono aspetti individuali, a livello formativo e altri che riguardano i datori di lavoro.

A livello accademico, nei precedenti paragrafi si è descritto come l'UE assegni agli atenei un precipuo ruolo dell'insegnamento delle competenze professionali necessarie per uno sbocco occupazionale competitivo.

Le università sono chiamate a collaborare proficuamente con i rappresentanti del mercato del lavoro, siano essi imprese o pubblica amministrazione, al fine di pianificare per gli studenti-atleti piani formativi anche individualizzati, che permettano la costruzione di un curriculum professionale funzionale per la successiva vita lavorativa.

Parimenti, a livello lavorativo, diversi elementi incidono sul successo della transizione dall'università: anche di recente, sono emersi diversi fattori chiave. Un recente studio dedicato al “*pensionamento sportivo e la transizione verso una carriera professionale alternativa*” ha cercato di esplorare le attuali politiche pubbliche in ambito UE riguardanti l'occupabilità di “*atleti (semi)professionisti attivi*” ed “*ex atleti (semi)professionisti*”, le percezioni degli stessi atleti, nonché di alcuni esperti del settore, anche al fine di identificare esempi di buone pratiche basate su prove e aree di sviluppo nelle attuali politiche pubbliche sull'occupabilità degli atleti nei paesi partecipanti.<sup>159</sup>

---

<sup>159</sup> Borrucco, M., et al. A European need analysis on athletes' employment after sports retirement (EP-NEST). 2024.

È stato confermato che sviluppare una *dual career* facilita il ritiro dall'attività agonistica perché è associato a maggiori possibilità di trovare un lavoro dopo la carriera sportiva:

«[...] uno status di istruzione superiore fornisce all'atleta un background educativo più ampio che può essere trasferito al mercato del lavoro. Partecipare a una precedente formazione professionale (ad esempio, lavorare durante la carriera sportiva) fornisce all'atleta esperienza e conoscenze che facilitano l'adattamento dell'atleta a una nuova professione. A livello interpersonale e organizzativo, il supporto sociale e familiare percepito è essenziale per questa transizione (ad esempio, conciliazione), così come l'esistenza di politiche governative che supportano gli atleti durante questo processo.»<sup>160</sup>

Gli atleti percepiscono di dover fare un grande sforzo per far fronte ai severi requisiti del mercato professionale e in termini di opportunità di lavoro, trovano difficile ottenere un lavoro al di fuori del contesto sportivo, che appare essere la prima se non l'unica soluzione che eviti quantomeno i problemi finanziari connessi al “*ritiro sportivo*”.

Pertanto, risulta assai rilevante l'atteggiamento dei datori di lavoro e l'importanza della formazione e della sensibilizzazione per i responsabili delle risorse umane, per favorire l'assunzione di “*ex atleti (semi)professionisti*”.

### 3.2 La realtà degli atleti in uniforme

Ai XXXIII Giochi Olimpici di Parigi 2024 gli azzurri qualificati sono stati 403, dei quali 209 uomini e 194 donne, per un totale di 34 discipline.<sup>161</sup>

«Un'Italia Team da record. Con la comunicazione della lista degli atleti si chiude ufficialmente la ‘Road to Paris 2024’, che ha caratterizzato questo anomalo triennio di qualificazione olimpica dovuto al rinvio di un anno di Tokyo 2020. Ebbene: la delegazione italiana al via dei Giochi Olimpici francesi, in programma dal 26 luglio all'11 agosto, è già nella storia. Volano infatti a Parigi 403 azzurri (209 uomini e 194 donne) che, guidati dai portabandiera Arianna Errigo e Gianmarco Tamberi, si misureranno in 34 discipline. La cifra consente all'Italia Team di superare il precedente primato di Tokyo 2020 (384 atleti di cui 197 uomini e 187 donne). Il più giovane in assoluto è il nuotatore Carlos D'Ambrosio, che lo scorso 5 febbraio ha compiuto 17 anni, mentre al femminile c'è la ginnasta Manila Esposito, nata il 2 novembre 2006. Il più longevo, invece, è il tiratore Giovanni Pellielo (foto ANSA), che gareggiando nel trap vivrà la sua ottava Olimpiade con la maglia azzurra eguagliando i fratelli Piero e Raimondo d'Inzeo (sport equestri), presenti nelle edizioni dal 1948 al 1976, e Josefa Idem (canoa), che però prese parte a Los Angeles 1984 e a Seoul 1988 difendendo i

---

<sup>160</sup> Op.cit., p.9.

<sup>161</sup> In Appendice 9 è riportato l'elenco completo degli atleti azzurri che hanno partecipato ai Giochi Olimpici di Parigi 2024.

colori della Germania Ovest prima di inanellare sei partecipazioni consecutive con l'Italia.».<sup>162</sup>

Pur praticando discipline diverse, i portabandiera, la atleta più giovane e quello più longevo della delegazione Italia Team alle ultime Olimpiadi hanno qualcosa in comune: l'appartenenza ai gruppi sportivi delle forze armate, di polizia e dei corpi dello Stato, il c.d. “*Sport in uniforme*”.

In realtà, gli atleti a Parigi che vestono una divisa sono circa i tre quarti degli olimpici: 296 su 403 atleti, ben il 73% della delegazione azzurra.<sup>163</sup> È un numero crescente anche rispetto a Tokyo 2020, quando l'incidenza era al 70%:

«[...] lo sguardo al passato conferma che si procede nel segno della crescita. Ai Giochi estivi di Atlanta 1996, solo il 32 per cento dei 111 atleti azzurri apparteneva a un gruppo sportivo militare. A Tokyo 2020, nell'ultima edizione estiva, la percentuale è cresciuta nel numero e nelle proporzioni fino a raggiungere il 70 per cento con 268 atleti militari. I dati raccolti edizione dopo edizione confermano il trend in crescita con la sola eccezione dei Giochi brasiliani: 34 per cento a Sidney 2000, 33 ad Atene 2004, 51 a Pechino 2008, 63 a Londra 2012, 44 a Rio 2016. Anche il grafico del contributo al medagliere italiano ha un andamento non costante, ma orientato verso l'alto: se ad Atlanta (35 medaglie azzurre, sesto posto nel medagliere) dai gruppi militari era arrivato l'apporto di 19 medaglie, sulle 40 di Tokyo sono addirittura 49 i contributi di Fiamme gialle della Guardia di Finanza, riconducibili al ministero dell'Economia, Fiamme oro (Polizia di Stato) e Fiamme rosse (Vigili del Fuoco) e legate al ministero dell'Interno, Fiamme azzurre (Polizia penitenziaria) al ministero della Giustizia e quelli del comparto Difesa, riconducibili all'omonimo ministero: esercito, marina militare, aeronautica e carabinieri (con l'Arma che ora include anche l'ex Corpo forestale, una volta legato al ministero dell'Agricoltura). La discrepanza sul totale nasce dal fatto che su specialità come il quattro di coppia, ad esempio, un eventuale oro italiano potrebbe portare con sé il contributo di 2 atleti della marina, 1 dell'aeronautica e di 1 civile. Ci si basa quindi sul dato totale per raccontare con maggior chiarezza il peso specifico del contributo degli atleti militari: 22 a Sidney (34 podi totali), 19 ad Atene (su 32 poi), ben 42 a Pechino (su 27), 31 a Londra (28) e 27 a Rio (28).»<sup>164</sup>

La presenza dello “*Sport in uniforme*” ha un impatto ancor più evidente nei Giochi olimpici invernali: nell'ultimo quarto di secolo si va dall'apporto di 11 medaglie a Nagano 1998 (10 podi e decimo posto nel medagliere), alle 19 di Pechino 2022 (17 podi). In mezzo, il contributo di 14 medaglie a Salt Lake 2002 (13 podi), 15 a Torino 2006 (11 podi), 14 a Pyeongchang 2018 (10 podi), ma soprattutto il 100% delle

---

<sup>162</sup> CONI. *Record Italia Team, 403 atleti qualificati a Parigi 2024: è la delegazione azzurra più numerosa della storia*. 8 luglio 2024.

<sup>163</sup> In Appendice 10 è riportata la distribuzione per amministrazione di appartenenza degli atleti in uniforme nella spedizione olimpica italiana di Parigi 2024.

<sup>164</sup> Canova, C. Per l'Italia sono quasi Giochi olimpici militari. *Il Foglio*. 22 luglio 2024.

medaglie di Vancouver 2010 (5) e di Sochi 2014 (8 medaglie con 14 atleti in uniforme a podio).

L'evoluzione in termini numerici assoluti è impressionante: il 50% dei 124 atleti azzurri a Nagano 1998 sono diventati l'86% dei 118 a Pechino 2022, con un trend sempre in crescita (65% a Salt Lake 2002, 47% a Torino 2006, 84% a Vancouver 2010, 86% a Sochi 2014 e 82% a Pyeongchang 2018).

Tali percentuali rendono evidente come lo sport olimpico italiano sia prioritariamente figlio dei gruppi sportivi militari, di polizia e dei corpi dello Stato:

«La storiografia sullo sport militare in Italia è forse quella che mostra la maggiore ampiezza e il maggior interesse da parte degli storici dello sport italiani. Connotati militari risultano infatti sottesi alla nascita, allo sviluppo e alla vita in generale dello sport italiano. Ciò comporta che riferimenti militari compaiano in praticamente tutti i settori della nostra storiografia. [...] Se noi analizziamo i primi manuali di istruzione dell'esercito italiano (eccezionali fonti primarie per la storia dello sport militare) comparandoli ai primi manuali di educazione fisica della scuola del Regno Unito o ai regolamenti delle palestre che nacquero alla fine dell'Ottocento, scopriamo, che spesso gli autori sono gli stessi – si pensi ad esempio agli interventi del ginnasiarca pedagogista Felice Valletti, con notevoli sovrapposizioni tra insegnamento scolastico e addestramento militare. Per quanto si possa far notare che permane una diversa finalità dello sport per i due mondi, militare e civile (utilitaristico, finalizzato all'addestramento il primo e interessato al risultato agonistico e ludico il secondo), il connubio è rimasto tra di essi ben saldo nel tempo, e ancora ai nostri giorni possiamo ritrovarne le tracce. In particolar modo, le strutture, ma anche gli uomini e i metodi, sono passati da un settore all'altro e si sono serviti di analoghe esperienze. Questo per l'intrinseca natura dello sport, che è innanzitutto espressione di forza, strategia, vittoria, competizione, tutti elementi che ritroviamo, sin dall'antichità, nell'arte della guerra»<sup>165</sup>

Il modello sportivo organizzato italiano si basa fortemente sulla presenza di 8 amministrazioni pubbliche che di fatto rappresentano con continuità l'unica certezza di sostentamento economico (quello garantito dai rispettivi gruppi sportivi) per chi deve dedicarsi a sport di alto livello, che non siano compresi nel novero del professionismo.

---

<sup>165</sup> Teja, A. MILITARI E SPORTIVI, UNA VECCHIA STORIA. *La storiografia dello sport in Italia: stato dell'arte, indagini, riflessioni*. Nuova immagine, 2014, p.57.

| <i>“Sport in uniforme”</i>                                                          |                      |                                                                                    |                       |
|-------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|
| Amministrazioni militari                                                            |                      | Amministrazioni civili                                                             |                       |
|    | Esercito             |  | Polizia di Stato      |
|    | Marina Militare      |   | Polizia Penitenziaria |
|    | Aeronautica Militare |                                                                                    |                       |
|   | Carabinieri          |  | Vigili del Fuoco      |
|  | Guardia di Finanza   |                                                                                    |                       |

**Tabella 4. Le Amministrazioni costituenti lo “Sport in uniforme”**

I gruppi sportivi militari che fanno capo al ministero della difesa sono incardinati in ciascuna forza armata: Carabinieri, Esercito, Aeronautica e Marina. Il gruppo sportivo militare della Guardia di Finanza fa, invece, riferimento al ministero dell'economia e delle finanze.

Il Codice dell'ordinamento militare<sup>166</sup> all'art. 1524 detta i criteri generali riguardanti i gruppi sportivi, prevedendo che essi, se firmatari di apposite convenzioni con il CONI e rappresentati nel Comitato sportivo militare, possano essere riconosciuti ai fini sportivi e possano ottenere l'affiliazione alle Federazioni sportive nazionali sulla base delle disposizioni dello statuto del CONI, anche in deroga ai principi e alle disposizioni per l'affiliazione e il riconoscimento delle società e delle associazioni sportive dilettantistiche.

<sup>166</sup> Decreto legislativo 15 marzo 2010, n. 66, recante “Codice dell'ordinamento militare”.

Il reclutamento viene effettuato attraverso una valutazione dei risultati di livello almeno nazionale ottenuti nei due anni precedenti.

Il personale non più idoneo alle attività dei gruppi sportivi, ma utilizzabile per gli altri servizi d'istituto, può essere impiegato in altre attività istituzionali o trasferito in altri ruoli delle Amministrazioni di appartenenza.

Sono assicurati criteri omogenei di valutazione per l'autorizzazione delle sponsorizzazioni e di destinazione dei proventi.

Al medesimo art. 1524, il Codice dell'ordinamento militare dispone che, per particolari discipline sportive indicate dal bando di concorso, il limite minimo e massimo di età per il reclutamento degli atleti dei gruppi sportivi delle Forze armate sono fissati, rispettivamente, in diciassette e trentacinque anni. Il personale così reclutato non può essere impiegato in attività operative fino al compimento del diciottesimo anno di età. Il limite di età per il reclutamento degli istruttori dei gruppi sportivi delle Forze armate è fissato in trentacinque anni.

Il Codice rinvia, poi, al Testo unico delle disposizioni regolamentari in materia di ordinamento militare<sup>167</sup> la definizione delle modalità per il reclutamento e il trasferimento ad altri ruoli, per sopravvenuta inidoneità alle specifiche mansioni, del personale dei gruppi sportivi delle Forze armate, nonché le condizioni per le sponsorizzazioni individuali e collettive, come di seguito specificato.

Il reclutamento degli atleti (art. 957) ha luogo, per ciascuna Forza armata, mediante pubblico concorso per titoli a cui possono partecipare per il gruppo sportivo:

- a) dell'Esercito italiano, della Marina militare e dell'Aeronautica militare, i giovani che, anche senza aver effettuato il servizio quali volontari in ferma prefissata di un anno, sono in possesso dei requisiti previsti per l'arruolamento quali volontari in ferma prefissata quadriennale;
- b) dell'Arma dei carabinieri coloro che riuniscano i requisiti necessari per l'accesso al ruolo di appuntati e carabinieri.

Gli aspiranti atleti devono aver conseguito nella disciplina prescelta, coerentemente con i principi generali dettati dal Codice dell'ordinamento militare, risultati agonistici

---

<sup>167</sup> Decreto del Presidente della Repubblica 15 marzo 2010, n. 90, recante "*Testo unico delle disposizioni regolamentari in materia di ordinamento militare, a norma dell'articolo 14 della legge 28 novembre 2005, n. 24*".

di livello almeno nazionale certificati dal CONI o dalle Federazioni sportive nazionali, la cui valutazione è devoluta alla commissione esaminatrice dei rispettivi concorsi.

L'art. 960 elenca i titoli di merito di studio e di carattere sportivo per il reclutamento degli atleti. I vincitori del concorso per gli atleti dei gruppi sportivi, se appartenenti:

- a) all'esercito italiano, alla marina militare o all'aeronautica militare sono immessi in servizio e avviati a uno specifico corso formativo in qualità di volontari in ferma prefissata quadriennale, volto a far acquisire le conoscenze necessarie per l'assolvimento dei compiti militari di base;
- b) all'arma dei carabinieri sono ammessi a uno specifico corso formativo in qualità di allievi carabinieri, mirato a far acquisire le conoscenze necessarie per l'assolvimento dei compiti militari e di polizia, al termine del quale sono immessi in ruolo con il grado di carabiniere.

Il personale appartenente ai ruoli di marescialli, ispettori, sergenti, sovrintendenti, volontari in servizio permanente e appuntati e carabinieri può essere inserito nei rispettivi centri sportivi se è in possesso degli stessi requisiti previsti per il pubblico concorso.

Gli atleti dei gruppi sportivi sono destinatari delle disposizioni in materia di stato giuridico e trattamento economico previste per il personale della stessa categoria o ruolo.

I militari atleti in forza ai rispettivi centri sportivi che non sono ritenuti più idonei all'attività dei rispettivi centri sono dimessi dall'attività agonistica, sulla base di motivata proposta dei superiori gerarchici. La motivazione deve essere connessa a necessità di aggiornamento qualitativo dell'organico, perdita dei requisiti di idoneità fisica necessari per esercitare la disciplina sportiva praticata, mancato riconoscimento della qualità di atleta di interesse nazionale da parte della competente Federazione sportiva nazionale, per un periodo superiore ai due anni consecutivi e provvedimento definitivo di sospensione adottato dalla competente Federazione per un periodo superiore agli undici mesi. I militari atleti in forza ai rispettivi centri sportivi che non sono ritenuti più idonei all'attività dei rispettivi centri sportivi sono dimessi dall'attività agonistica, sulla base di motivata proposta dei superiori gerarchici.

Il personale non più idoneo all'attività del centro può essere reimpiegato in incarico o mansione attinente allo sport oppure qualsiasi altro incarico, idoneo al servizio per

la Forza Armata di appartenenza. In alternativa, può essere prosciolto anticipatamente, a domanda, dagli eventuali vincoli di ferma.

Il gruppo sportivo della «Polizia di Stato-Fiamme Oro» è nato il 12 agosto 1954 con la stipula della convenzione tra il ministero dell'interno ed il CONI.

Inizialmente, nasce come la polisportiva del corpo delle guardie di pubblica sicurezza; solo dopo la riforma del 1981 diventata il gruppo sportivo della Polizia di Stato.

L'art. 77 del regolamento di servizio<sup>168</sup> stabilisce che l'amministrazione della pubblica sicurezza cura e promuove l'esercizio della pratica sportiva del personale in servizio, al fine di consentire la preparazione e la cura psico-fisico necessaria per lo svolgimento delle attività istituzionali, predisponendo le necessarie infrastrutture e la costituzione di gruppi sportivi della Polizia di Stato, attraverso i quali partecipa alle attività agonistiche locali, nazionali ed internazionali. A tal fine, l'amministrazione della pubblica sicurezza stipula appositi accordi o convenzioni con il CONI.

La «missione» istituzionale propria del gruppo sportivo consiste nell'esercizio, nella diffusione e nella promozione delle discipline olimpiche attraverso la partecipazione a manifestazioni sportive nazionali ed internazionali, nell'ottica di accrescere il prestigio dell'amministrazione e conservare il patrimonio sportivo nazionale.

Le finalità dei gruppi sportivi, l'organizzazione, l'attività sportiva e le figure che operano all'interno delle Fiamme Oro sono disciplinate nello statuto e nel regolamento esecutivo, adottati da ultimo con i decreti del capo della Polizia – direttore generale della pubblica sicurezza, del 12 gennaio 2017.<sup>169</sup>

Col decreto del Presidente della Repubblica 29 dicembre 2003, n.393 è stato stabilito che gli atleti che perdono l'idoneità alle attività delle «Fiamme Oro» sono destinati, con decreto del direttore centrale degli affari generali della Polizia di Stato, ad altri compiti di istituto ed impiegati in una delle altre attività istituzionali previste per il ruolo di appartenenza, fermo restando il possesso dei relativi requisiti di idoneità al servizio di polizia. I predetti frequentano un corso di aggiornamento professionale

---

<sup>168</sup> Decreto del Presidente della Repubblica 28 ottobre 1985, n. 782, recante "*Approvazione del regolamento di servizio dell'Amministrazione della pubblica sicurezza*".

<sup>169</sup> Decreto del Capo della Polizia di approvazione dello Statuto dei Gruppi Sportivi Polizia di Stato — Fiamme Oro del 12 gennaio 2017.

Decreto del Capo della Polizia di approvazione del Regolamento sportivo esecutivo dello Statuto dei Gruppi Sportivi Polizia di Stato — Fiamme Oro del 12 gennaio 2017.

della durata non inferiore a tre mesi, la cui gestione non comporta oneri aggiuntivi per il bilancio dello Stato.<sup>170</sup>

Le cause che determinano la perdita dell'idoneità all'attività nelle «Fiamme Oro» sono le seguenti: (i) aggiornamento qualitativo dell'organico secondo le modalità stabilite con decreto del Capo della polizia-direttore generale della pubblica sicurezza; (ii) perdita dei requisiti di idoneità fisica necessari per l'espletamento della disciplina sportiva praticata nell'ambito delle «Fiamme Oro»; (iii) non riconoscimento della qualità di atleta di interesse nazionale da parte della competente federazione sportiva, per un periodo superiore ai due anni consecutivi; (iv) sospensione definitiva disposta dalla competente federazione sportiva per un periodo superiore agli undici mesi.

Per le discipline unicamente di squadra, la valutazione sulla perdita di idoneità alle attività delle «Fiamme Oro» è effettuata con riguardo al piazzamento della rappresentativa delle «Fiamme Oro», la cui fascia di merito è costituita dalla permanenza nella serie A del rispettivo campionato nazionale assoluto.

Le «Fiamme Rosse», il gruppo sportivo dei vigili del fuoco, sono state istituite con decreto ministeriale 21 ottobre 2013;<sup>171</sup> successivamente, con decreto dipartimentale n. 351 del 4 dicembre 2014, a firma del capo del corpo nazionale, ing. Gioacchino Giomi, ne è stato approvato lo statuto.<sup>172</sup>

L'art. 129 dell'ordinamento del personale del corpo nazionale dei vigili del fuoco,<sup>173</sup> nell'ambito dei ruoli di rappresentanza del personale non direttivo e non dirigente, ha istituito il ruolo atleti del gruppo sportivo vigili del fuoco «Fiamme Rosse», articolato nell'unica qualifica di atleta.

---

<sup>170</sup> Decreto del Presidente della Repubblica 29 dicembre 2003, n.393, recante "*Regolamento concernente modalità per l'assunzione di atleti nei gruppi sportivi «Polizia di Stato - Fiamme Oro»*".

<sup>171</sup> Decreto ministero dell'interno 21 ottobre 2013, recante "*Istituzione del Gruppo sportivo vigili del fuoco Fiamme Rosse*".

<sup>172</sup> Decreto dipartimentale 4 dicembre 2014, n. 351, recante "*Statuto del Gruppo sportivo Vigili del Fuoco Fiamme Rosse*".

<sup>173</sup> Decreto legislativo 6 ottobre 2018, n. 127, recante "*Disposizioni integrative e correttive al decreto legislativo 29 maggio 2017, n. 97, riguardante «Disposizioni recanti modifiche al decreto legislativo 8 marzo 2006, n. 139, concernente le funzioni e i compiti del Corpo nazionale dei vigili del fuoco, nonché al decreto legislativo 13 ottobre 2005, n. 217, concernente l'ordinamento del personale del Corpo nazionale dei vigili del fuoco, e altre norme per l'ottimizzazione delle funzioni del Corpo nazionale dei vigili del fuoco, ai sensi dell'articolo 8, comma 1, lettera a), della legge 7 agosto 2015, n. 124, in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche», al decreto legislativo 8 marzo 2006, n. 139, recante «Riassetto delle disposizioni relative alle funzioni ed ai compiti del Corpo nazionale dei vigili del fuoco, a norma dell'articolo 11 della legge 29 luglio 2003, n. 229» e al decreto legislativo 13 ottobre 2005, n. 217, recante «Ordinamento del personale del Corpo nazionale dei vigili del fuoco a norma dell'articolo 2 della legge 30 settembre 2004, n. 252»*".

I requisiti di età e di idoneità fisica, psichica e attitudinale per l'accesso di atleti nel corpo nazionale dei vigili del fuoco sono stati stabiliti da ultimo col regolamento adottato con D.M. 20 aprile 2022, n. 74.<sup>174</sup>

Con il decreto del capo del dipartimento dei vigili del fuoco, del soccorso pubblico e della difesa civile 6 giugno 2022,<sup>175</sup> ai sensi degli articoli 130 e 133 del decreto legislativo 13 ottobre 2005, n. 217, è stata individuata la seguente tabella di corrispondenza con gli altri ruoli tecnico-professionali del corpo nazionale dei vigili del fuoco (personale che espleta attività tecniche, amministrativo-contabili e tecnico-informatiche), nei quali transitano gli atleti del gruppo sportivo vigili del fuoco «Fiamme Rosse» del corpo nazionale dei vigili del fuoco, in caso di sopravvenuta inidoneità allo svolgimento dell'attività sportiva, ma giudicati idonei al servizio dal competente organo medico-legale.

| <b>Qualifica corrispondente del G.S. Fiamme Rosse</b>                                 | <b>Qualifica corrispondente dei ruoli tecnico-professionali</b> |
|---------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|
| Atleta                                                                                | Assistente capo con scatto convenzionale                        |
| Atleta con primo scatto convenzionale (compimento di 7 anni di servizio nel ruolo)    | Ispettore                                                       |
| Atleta con secondo scatto convenzionale (compimento di 15 anni di servizio nel ruolo) | Ispettore esperto                                               |
| Atleta con terzo scatto convenzionale (compimento di 23 anni di servizio nel ruolo)   | Ispettore esperto con scatto convenzionale                      |
| Atleta con primo scatto convenzionale (compimento di 31 anni di servizio nel ruolo)   | Ispettore coordinatore                                          |

**Tabella 5. Corrispondenza tra le qualifiche del G.S. Fiamme Rosse e i ruoli del personale tecnico professionale dei vigili del fuoco**

L'art. 83 del regolamento di servizio<sup>176</sup> stabilisce che il dipartimento dell'amministrazione penitenziaria promuove e cura l'attività sportiva del personale del Corpo di polizia penitenziaria sia attraverso la costituzione di gruppi sportivi

<sup>174</sup> Decreto ministero dell'interno 20 aprile 2022, n. 74, recante "Regolamento recante modalità di svolgimento del concorso pubblico per l'accesso al ruolo degli atleti del gruppo sportivo dei vigili del fuoco Fiamme Rosse del Corpo nazionale dei vigili del fuoco, ai sensi dell'articolo 131 del decreto legislativo 13 ottobre 2005, n. 217".

<sup>175</sup> Decreto del capo del dipartimento dei vigili del fuoco, del soccorso pubblico e della difesa civile 6 giugno 2022, recante "Approvazione della tabella di corrispondenza prevista dagli articoli 130 e 133 del decreto legislativo 13 ottobre 2005, n. 217".

<sup>176</sup> Decreto del Presidente della Repubblica 15 febbraio 1999, n. 82, recante "Regolamento di servizio del Corpo di polizia penitenziaria".

rappresentativi del corpo a livello nazionale in diverse discipline sia attraverso l'agevolazione delle iniziative individuali o collettive locali.

La struttura organizzativa dell'attività sportiva del corpo di Polizia penitenziaria e le discipline sportive sono stabilite con decreto del direttore generale dell'amministrazione penitenziaria.

La costituzione di gruppi sportivi rappresentativi del corpo in sede locale e la loro partecipazione a competizioni sportive sono autorizzate dal dipartimento dell'amministrazione penitenziaria. Per le finalità dei gruppi sportivi e per l'attività locale, il dipartimento dell'amministrazione penitenziaria può stipulare convenzioni o accordi con il CONI o con singole Federazioni sportive.

Il legislatore italiano ha da sempre definito l'attività sportiva dilettantistica avvalendosi di una sorta di meccanismo ad esclusione, del tipo “ciò che non viene configurato di natura professionistica sarà invece visto come dilettantistico”, facendo rientrare in quest'ultimo anche gli atleti in uniforme (pur essendo gli stessi dei “professionisti di Stato”). E tale impianto è stato confermato anche dalla Riforma del lavoro sportivo introdotta col d.lgs. 36/2021, che all'art. 38 definisce come discipline professionistiche quelle “*che conseguono la relativa qualificazione dalle Federazioni Sportive Nazionali o dalle Discipline Sportive Associate secondo le norme emanate dalle federazioni e dalle discipline sportive stesse, con l'osservanza delle direttive e dei criteri stabiliti dal CONI*”, mentre all'art.2 così definisce lo “*Sport in uniforme*”:

«Gruppi sportivi delle Forze di Polizia dello Stato e dei Vigili del Fuoco: le strutture tecnico-organizzative interne alle Forze di Polizia dello Stato e ai Vigili del Fuoco che promuovono l'esercizio dell'attività sportiva agonistica e non agonistica di tutto il personale in servizio, inclusi atleti con disabilità, e partecipano a competizioni nazionali e internazionali sulla base di protocolli d'intesa stipulati con il Comitato Olimpico Nazionale Italiano, per le competizioni multi sportive organizzate dal CIO, e con le Federazioni Sportive Nazionali e Discipline Sportive Associate per le altre competizioni; [...] Gruppi sportivi militari della Difesa: le strutture tecnico-organizzative interne alle Forze Armate, ivi inclusa l'Arma dei Carabinieri, che promuovono l'esercizio dell'attività sportiva agonistica e non agonistica di tutto il personale in servizio, inclusi atleti con disabilità, e partecipano a competizioni nazionali e internazionali sulla base di protocolli d'intesa stipulati con il Comitato Olimpico Nazionale Italiano, per le competizioni multi sportive organizzate dal CIO, e con le Federazioni Sportive Nazionali e Discipline Sportive Associate per le altre competizioni”»

L'impianto normativo italiano contempla tuttora solo quattro fattispecie di sport professionistici: calcio (serie A, serie B e serie Pro maschili, ex serie C); basket (solo serie A maschile); golf (i maestri); ciclismo (UCI ProTeam), cioè una categoria di

squadre maschili di ciclismo su strada registrate presso l'Unione ciclistica internazionale (UCI). Tutto il resto, anche se praticato a livelli alti o altissimi come nel caso delle Olimpiadi, è appannaggio del dilettantismo, ancorché inquadrato come “*lavoro sportivo*”.

In aggiunta, l'Italia paga l'assenza di un modello sportivo legato alla scuola: con circa il 60% degli istituti di istruzione primaria privi di palestre, è impensabile ambire a strutturare un circuito di college sul modello statunitense.<sup>177</sup>

Per avere un'idea sulla realtà del modello statunitense, in base a qualsiasi misura finanziaria, i programmi sportivi universitari negli USA surclassano nettamente i programmi sportivi universitari di tutti gli altri paesi messi insieme. Anche se le cifre per i programmi sportivi professionistici di sviluppo in altri paesi per la fascia di età 18-22 anni fossero aggiunte al totale degli sport universitari non statunitensi, le cifre degli USA surclasserebbero comunque quelle degli altri paesi.

In termini di presenze complessive e ricavi dai biglietti, gli sport universitari negli USA sono vicini a una qualsiasi delle quattro principali leghe professionistiche statunitensi. Poiché c'è poca copertura mediatica degli sport universitari statunitensi in altri paesi, la maggior parte delle persone al di fuori degli USA non si rende conto della sua portata. Al contrario, la maggior parte degli americani non ha idea che non ci sia niente di simile da nessun'altra parte.<sup>178</sup>

Pertanto, il fenomeno oramai tipicamente italiano dello “Sport in uniforme” è divenuto una necessità indispensabile per portare avanti la pratica sportiva nel corso della propria carriera, ma soprattutto per avere una collocazione professionale e un reddito nel post carriera sportivo.<sup>179</sup>

La Riforma del lavoro sportivo di cui al richiamato d.lgs. 36/2021 ha provato a ripensare il modello sportivo organizzato italiano, intervenendo principalmente sulle società e associazioni sportive, chiedendo loro una struttura simile ai club professionisti ad esempio del calcio, ma che nei fatti – soprattutto per le coperture

---

<sup>177</sup> Mitten, M. J., et al. *Sports Law: Governance and Regulation [Connected EBook]*. Aspen Publishing, 2024.

<sup>178</sup> Sandy, R., et al. College sports in the USA and the role of the NCAA. *The Economics of Sport: An International Perspective*, 2004, 257-284.

<sup>179</sup> Sport e Finanza. *Atleti-militari: ecco perché il 73% degli azzurri è nelle forze dell'ordine*. 9 agosto 2024.

finanziarie ad oggi assolutamente non sostenibili - resta ancora in una dimensione artigianale, dipendente quasi per la totalità delle attività dei volontari.

### 3.3 Frammentarietà e eterogeneità delle iniziative accademiche

Dalla richiamata ricerca sulla *dual career* del CUSI pubblicata nel 2020, è possibile raccogliere anche un'attenta riflessione sul rapporto tra le università e la *dual career*:

«[...] si osserva che il principale dato che emerge dalla ricerca riguarda la preoccupante frammentarietà ed eterogeneità delle varie iniziative poste in essere dalle Università italiane sul tema della doppia carriera che tradisce l'assenza, allo stato, di un disegno politico-istituzionale unitario.»<sup>180</sup>

Le iniziative accademiche possiedono grandi potenzialità, ma hanno bisogno di essere guidate verso una comune direzione che non perda di vista i contenuti e soprattutto i fruitori. Per questo motivo la ricerca del CUSI pone sotto la lente d'ingrandimento la frammentazione delle iniziative: da un loro confronto con le esigenze degli studenti-atleti e del mondo del lavoro, emerge la necessità di alcune azioni migliorative.

Se le università dovessero saper fornire agli studenti-atleti gli strumenti per acquisire la capacità di riconoscere, comprendere, selezionare, produrre, utilizzare, valutare e conservare informazioni strutturate e complesse, il problema più urgente da affrontare non sono dunque prioritariamente i contenuti dell'apprendimento, quanto l'inserimento nel mondo del lavoro. Andrebbero quindi proposte delle risposte chiare senza ricorrere a facili slogan, esponendo le diverse posizioni in campo, mettendo in evidenza anche i passi in avanti che sono stati compiuti, a partire dalle linee guida nazionali del CONI in materia di *dual career*,<sup>181</sup> ma anche ragionando su quello che si dovrebbe fare o su ciò che ancora non si è realizzato.

Le linee guida nazionali, aggiornate e approvate dalla Giunta nazionale del CONI il 23 maggio 2023, offrono un prezioso contributo per i programmi di doppia carriera negli atenei italiani. Tale documento è frutto del tavolo di lavoro coordinato sinergicamente dai Presidenti di CONI, CUSI e UNISPORT Italia sulla base del Protocollo d'intesa firmato a Roma il 2 luglio 2020.

---

<sup>180</sup> Bastianon, S. *La doppia carriera degli studenti-atleti nelle università italiane*. CUSI. 2020, p.10.

<sup>181</sup> Progetto "Linee guida nazionali per l'incentivo e il sostegno della *dual career* degli atleti di alto livello che intraprendono la carriera universitaria".

Con delibera della Giunta nazionale del 16 dicembre 2022, di ratifica del Protocollo d'intesa col CIP,<sup>182</sup> sono stati infine adottati gli accorgimenti e le integrazioni necessari in materia a favore del movimento paralimpico. L'auspicio delle sopracitate linee guida è quello che vengano adottate, anche con specifici provvedimenti normativi, dalle istituzioni maggiormente coinvolte in materia, in particolar modo dal Ministro per lo sport e i giovani e dal Ministro per l'università e la ricerca, al fine di assicurare: (i) un'uniformità nei programmi di *dual career* offerti dalle università italiane, ad oggi mancante; (ii) il rispetto di requisiti minimi che tali programmi devono assicurare ai fini di eventuali sovvenzioni finanziarie pubbliche.

Se la frammentazione delle iniziative rappresenta uno dei limiti più evidenti dell'odierna *dual career* negli atenei italiani, anche in termini di implementazione delle linee guida del CONI, le agevolazioni riconosciute agli studenti-atleti – ancorché non sempre focalizzate su ciò che è prioritariamente necessario – rappresentano certamente delle *best practices*, che meritano di essere sinteticamente riportate nel presente elaborato, come da successiva tabella.

---

<sup>182</sup> CONI. Siglato protocollo d'intesa tra CONI e CIP sulla dual career degli atleti. 23 febbraio 2023.

| Ateneo                                                            | Progetto                                             | Iniziative                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Università degli studi "G. d'Annunzio" di Chieti – Pescara</i> | <i>Regolamento Carriera Studenti-Atleti</i>          | <p><b>Tirocinio -Agevolazione:</b><br/> "fruire di un tutor individuato dal dipartimento di afferenza del corso di studio di iscrizione nell'ambito del personale docente e ricercatore del corso stesso quale proprio referente per la risoluzione delle problematiche eventualmente legate alla propria carriera quali, a titolo meramente esemplificativo, quelle connesse alla frequenza, allo studio e agli esami, al reperimento di materiale didattico distribuito o suggerito a lezione dai docenti, nonché per il supporto all'accesso ai servizi didattici e ai tirocini, alle informazioni sui programmi d'esame".</p> <p><b>Riconoscimento Cfu – Agevolazione:</b><br/> "chiedere il riconoscimento di crediti formativi universitari – da un minimo di 3 a un massimo di 8 – con le modalità fissate dai Regolamenti Didattici dei corsi di studio, per il conseguimento di medaglia olimpica o paralimpica ovvero del titolo di campione mondiale assoluto, campione europeo assoluto o campione italiano assoluto nelle discipline riconosciute dal CONI/CIP, ai sensi dell'articolo 14 della Legge 240/2010 e conformemente a quanto previsto dai Regolamenti Didattici del corso di studio di appartenenza".</p> |
| <i>Università degli studi di Modena e Reggio Emilia</i>           | <i>Progetto Unimore Sport Excellence</i>             | <p><b>Riconoscimento Cfu – Agevolazione:</b><br/> "3 Cfu all'anno, all'interno dei crediti liberi disponibili, per i risultati agonistici conseguiti nell'anno di iscrizione".</p> <p>Tirocinio -Agevolazione:<br/> "Cfu previsti per il tirocinio curriculare per l'attività di preparazione tecnica ed agonistica svolta durante il periodo di frequenza del corso di studio al quale risulta iscritto".</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <i>Alma Mater Studiorum - Università di Bologna</i>               | <i>Percorso Dual-Career - Status Studente-Atleta</i> | <p><b>Tirocinio -Agevolazione:</b><br/> "la possibilità di essere seguito da un tutor accademico che supporta nella scelta dei percorsi, di eventuali tirocini e stage in previsione anche delle attività professionali dopo la carriera sportiva ed avere un tutor studentesco quale riferimento del corso, per supportare l'aggiornamento sui programmi di studio, sugli insegnamenti, sulle date degli esami e nei contatti con gli uffici".</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |

|                                                                                         |                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Università degli studi di Trieste</i>                                                | <i>Programma studio e sport</i>                                         | <p><b>Riconoscimento Cfu Agevolazione:</b><br/> "valorizzare con un riconoscimento in forma di crediti formativi universitari gli impegni sportivi debitamente certificati di tali atleti, nell'ambito di quanto già previsto dal Decreto-Legge n. 262/2006 art. 2, comma 142, come integrato dall'art. 14, comma 1, della Legge n. 240/2010";</p> <p><b>Tirocinio -Agevolazione:</b><br/> "tutoraggio: gli studenti-atleti di alto livello saranno affiancati da un tutor di sostegno per gli adempimenti amministrativi, l'accesso ai servizi ed ai tirocini. Per gli studenti-atleti di alto livello con impegni sportivi particolarmente intensi verrà, inoltre, fornito un tutor didattico per le questioni legate allo studio ed agli esami, compreso il supporto nei percorsi per l'ammissione alla laurea magistrale, al fine di soddisfare pienamente sia i requisiti curriculari sia il livello della personale preparazione richiesti dal corso scelto. È inoltre possibile richiedere un tutor sportivo nella persona di un tecnico del CUS Trieste a condizione che il CUS disponga di una figura tecnica nella disciplina sportiva praticata dall'atleta".</p> |
| <i>Università di Cassino e del Lazio meridionale corso di laurea in scienze motorie</i> | <i>Programma per la doppia carriera (dual career)</i>                   | <p><b>Tirocinio -Agevolazione:</b><br/> "l'assegnazione di un tutor accademico che supporti la scelta del percorso formativo, di eventuali tirocini e stage, e che possa mediare le interazioni con i docenti del corso di studio".</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <i>Università degli studi di Bergamo</i>                                                | <i>dual career up4sport programma universitario per studenti-atleti</i> | <p><b>Tirocinio -Agevolazione:</b><br/> "tutorato per questioni inerenti agli adempimenti amministrativi e l'accesso a servizi, tirocini e stage".</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |

|                                              |                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Università degli studi di<br>Urbino Carlo Bo | Regolamento per la<br>frequenza ai corsi di studio<br>della scuola di scienze<br>motorie riservata agli<br>studenti-atleti d'élite                                                                          | <p><b>Tirocinio -Agevolazione:</b></p> <p>"per i tirocini specifici, una valutazione della specifica attività praticata in ambito federale o di Club dallo studente-atleta ed equiparata al tirocinio scelto dallo stesso";</p> <p>"per i tirocini non specifici, lo studente-atleta potrà effettuare esternamente attività simili offerte dalla Scuola purché certificate da un documento ufficiale e firmato dal responsabile dell'istituzione/ente di accoglienza";</p> <p>"monte ore dei tirocini rivisti anche alla luce delle attività degli atleti".</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Università degli studi di<br>Cagliari        | Protocollo d'intesa con il<br>comitato regionale con i per<br>favorire l'attività sportiva e la<br>formazione universitaria di atleti<br>impegnati nella preparazione<br>tecnico-agonistica di alto livello | <p><b>Riconoscimento Cfu- Agevolazione:</b></p> <p>"prevedere nei Regolamenti Didattici dei Corsi di Studio la possibilità di riconoscimento in crediti formativi universitari dell'attività sportiva prestata dagli studenti-atleti ai fini dell'acquisizione dei crediti a libera scelta dello studente, ove tali attività siano coerenti con il percorso formativo";</p> <p>"le strutture didattiche competenti possono deliberare il riconoscimento di crediti per l'attività sportiva prestata dagli studenti-atleti. Il Consiglio di Corso o Consiglio di Classe, previa valutazione della documentazione presentata e della coerenza con il percorso formativo, può riconoscere tale attività ai fini dell'acquisizione dei crediti a libera scelta dello studente, o fra i crediti per le altre attività formative, ove previsti;</p> <p><b>Tirocinio -Agevolazione:</b></p> <p>"promuovere la sottoscrizione di accordi con enti pubblici o privati finalizzati alla realizzazione di progetti di tirocinio/stage in strutture operanti nel settore sportivo".</p> |
| Università degli studi<br>di Palermo         |                                                                                                                                                                                                             | <p><b>Tirocinio -Agevolazione:</b></p> <p>I Presidenti dei corsi di studio agevoleranno, laddove possibile, la frequenza degli sportivi professionisti alle attività didattiche/tirocini obbligatorie, riducendo l'obbligo di frequenza. Tale riduzione non potrà essere applicata ai corsi di laurea in Medicina e chirurgia, Odontoiatria e protesi dentarie, Professioni sanitarie, Conservazione e restauro per i beni culturali, Scienze della formazione primaria, Servizio sociale".</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |

|                                                      |                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Università degli studi di Teramo</i>              | <i>Convenzione con il comitato regionale Fidal Abruzzo</i>                                  | <b>Tirocinio -Agevolazione:</b><br>"possibilità di riconoscimento di Cfu (fino ad un massimo di 12) per gli atleti più meritevoli sul piano sportivo".                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <i>Università degli studi di Enna "Kore"</i>         | <i>Programma dual career</i>                                                                | <b>Tirocinio -Agevolazione:</b><br>"a chiedere il riconoscimento di crediti formativi per l'attività prestata a valere sul tirocinio, esterno e interno, e, per quanto compatibile nei programmi di studio, sulle discipline di cui ai Regolamenti Didattici dei corsi di laurea interessati, fino a un massimo di 12 CFU".                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <i>Link campus university Roma</i>                   | <i>Progetto Lcu academic coach e regolamento iscrizione studenti part-time e lavoratori</i> | <b>Tirocinio -Agevolazione:</b><br>"tutoraggio nella pianificazione dello studio, nella scelta di esami opzionali, di tirocini formativi nonché di stage post lauream".                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <i>Università degli studi di Napoli "Parthenope"</i> | <i>Regolamento sullo status di studente-atleta</i>                                          | <b>Riconoscimento Cfu- Agevolazione:</b><br>"il riconoscimento di crediti universitari formativi sulla base dell'attività agonistica svolta. Lo studente-atleta ha il diritto al riconoscimento parziale o totale dei crediti formativi universitari relativi ad attività formative nell'ambito delle "Discipline Motorie e Sportive". Il riconoscimento parziale o totale dei crediti formativi universitari è deliberato, a richiesta dell'interessato, dal Consiglio del Corso di Studio in Scienze Motorie, che delibera in ordine alla rilevanza delle attività svolte e dei risultati conseguiti. La valutazione per tale riconoscimento è operata caso per caso, tenendo conto del percorso del singolo studente e nei limiti imposti dalla normativa vigente. |

|                                        |                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|----------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                        | <i>Convenzione per gli atleti/e-studenti di canottaggio</i>            | <p><b>Convenzioni con enti pubblici o privati (CONI Regionali, FSN, ecc.):</b></p> <p>Viene istituita una commissione paritetica composta da 2 membri in rappresentanza dell'università e della FIC oltre il direttore tecnico federale (o suo delegato). La commissione decide, sulla base delle indicazioni contenute nel bando che verrà emanato dalla FIC, le modalità di ammissione degli atleti ai benefici di cui alla convenzione.</p>                                                                                                                                                                                                     |
| <i>Università degli studi di Pavia</i> | <i>Riconoscimento dell'attività sportiva agonistica degli studenti</i> | <p><b>Riconoscimento Cfu- Agevolazione:</b></p> <p>"il riconoscimento delle attività sportive in crediti formativi universitari certificati dal Comitato per lo sport universitario fino ad un massimo complessivo di 12 Cfu secondo il seguente prospetto: (i) sport praticato a livello olimpico, mondiale ed europeo: fino a 6 Cfu; (ii) sport praticato a livello italiano e categorie intermedie: fino a 3 Cfu; (iii) la qualificazione in "zona medaglia" ai Campionati Universitari nonché lo svolgimento di attività agonistica per le sezioni del CUS Pavia, anche nell'ambito di gare a livello regionale e nazionale: fino a 6 Cfu.</p> |
|                                        | <i>Convenzione per il college di canottaggio</i>                       | <p><b>Convenzioni con enti pubblici o privati (CONI Regionali, FSN, ecc.):</b></p> <p>La Convenzione è stata stipulata tra l'Università degli Studi di Pavia, la Federazione Italiana Canottaggio (FIC), l'Ente per il Diritto allo Studio di Pavia (EDISU) e il Centro Universitario Sportivo di Pavia (CUS Pavia). Presso l'Università degli Studi di Pavia è stato istituito il College di canottaggio riservato agli studenti universitari al fine di attuare una preparazione tecnico-agonistica di alto livello che consenta altresì agli atleti il conseguimento della laurea.</p>                                                          |
|                                        | <i>Convenzione per il college della pagaia</i>                         | <p><b>Convenzioni con enti pubblici o privati (CONI Regionali, FSN, ecc.):</b></p> <p>La Convenzione è stata stipulata tra l'università, la federazione italiana canoa kayak (FICK), l'Ente per il diritto allo studio di Pavia (EDISU) e il Centro universitario sportivo di Pavia (CUS Pavia). Presso l'università degli studi di Pavia è stato istituito il College della pagaia riservato agli studenti universitari al fine di attuare una preparazione tecnico-agonistica di alto livello che consenta altresì agli atleti il conseguimento della laurea.</p>                                                                                |

|                                                 |                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Università degli studi di Camerino</i>       | <i>Programma Unicam4sport</i>                         | <p><b>Lavoro/stage – Agevolazione:</b><br/>"accompagnamento individuale alla definizione di esperienze di stage orientative per un futuro lavorativo post-carriera sportiva."</p> <p><b>Riconoscimento Cfu- Agevolazione:</b><br/>"chiedere il riconoscimento di crediti formativi universitari, da un minimo di 3 a un massimo di 8, da parte delle Scuole di appartenenza per l'attività prestata".</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <i>Università degli studi di Foggia</i>         | <i>Regolamento per il programma "doppia carriera"</i> | <p><b>Riconoscimento Cfu- Agevolazione:</b><br/>"chiedere il riconoscimento di crediti formativi da parte dei Dipartimenti per l'attività prestata a valere sulle attività di cui al DM 270/04, art 10, c. 5, lett. d), così come disciplinato dai Regolamenti Didattici dei Corsi di Studio".</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <i>Università degli studi di Bari Aldo Moro</i> | <i>Regolamento studenti-atleti</i>                    | <p><b>Riconoscimento Cfu- Agevolazione:</b><br/>"riconoscimento di crediti formativi universitari. Lo studente-atleta ha il diritto al riconoscimento parziale o totale dei crediti formativi universitari relativi ad attività formative autonomamente scelte dallo studente purché coerenti con il progetto formativo di cui alla lettera a, comma 5, articolo 10 del D.M. 270/2004 per tutti i corsi di laurea, laurea magistrale, laurea magistrale a ciclo unico, qualora svolga almeno una delle sotto-elencate attività: (i) la pratica di attività sportiva agonistica a livello olimpico, mondiale, europeo, nazionale e categorie intermedie (preparazione e partecipazione alle gare); (ii) la partecipazione ai Campionati Nazionali Universitari organizzati dal Centro Universitario Sportivo Italiano; (iii) lo svolgimento di attività agonistica per le sezioni del CUS Bari, anche nell'ambito di gare a livello regionale e nazionale. Il riconoscimento parziale o totale dei crediti formativi universitari è deliberato, a richiesta dell'interessato, dalla Giunta del corso di studio presso cui è iscritto lo studente-atleta, udito il parere del Comitato per lo Sport Universitario, che delibera in ordine alla rilevanza delle attività svolte e dei risultati conseguiti, sulla base dei seguenti criteri: (i) livello dello sport praticato; (ii) rilevanza dei risultati raggiunti; (iii) ritorno di immagine e prestigio per l'Università degli Studi di Bari. Il numero massimo di CFU che possono essere riconosciuti è 9.</p> |

|                                        |                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|----------------------------------------|----------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Università del Salento</i>          | <i>Regolamento studenti-atleti</i>                 | <p><b>Riconoscimento Cfu- Agevolazione:</b></p> <p>"chiedere al proprio Consiglio Didattico il riconoscimento parziale o totale dei Cfu relativi ad attività formative autonomamente scelte dallo studente purché coerenti con il progetto formativo di cui all'art. 10, comma 5, lett. a) del DM 270/04, fino al massimo previsto dai singoli Regolamenti Didattici e comunque non oltre 4 Cfu, qualora ricorrano le seguenti condizioni: a) selezione e/o partecipazione ai Campionati Nazionali Universitari organizzati dal CUSI; b) svolgimento di attività agonistica nell'ambito di gare regionali e nazionali per il CUS Lecce. Il Consiglio Didattico delibera il relativo riconoscimento tenendo conto del livello della gara e/o del campionato (nazionale, regionale, provinciale o locale) e dei risultati raggiunti.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <i>Università degli studi di Siena</i> | <i>Regolamento sullo status di studente-atleta</i> | <p><b>Riconoscimento Cfu- Agevolazione:</b></p> <p>"chiedere al Comitato per la didattica, per l'attività sportiva prestata, il riconoscimento parziale o totale dei Cfu relativi ad attività formative autonomamente scelte dallo studente purché coerenti con il progetto formativo, di cui all'art. 10, comma 5, lett. a) del DM 270/2004, fino al massimo previsto dal Regolamento Didattico del corso di studio e, comunque: a) non oltre 4 Cfu per l'attività sportiva svolta, in caso di selezione e/o partecipazione ai Campionati Nazionali Universitari organizzati dal CUSI e di svolgimento di attività agonistica nell'ambito di gare regionali e nazionali per il CUS Siena; b) non oltre 8 Cfu in caso di conseguimento di medaglia olimpica o paralimpica ovvero del titolo di campione mondiale assoluto, campione europeo assoluto o campione italiano assoluto nelle discipline riconosciute dal Comitato Olimpico Nazionale italiano o dal Comitato Italiano Paralimpico. Il riconoscimento non può essere previsto per un numero di Cfu superiore a 12, comunque riferibile complessivamente a percorsi formativi di I e/o di II livello. Il Comitato per la didattica procede all'eventuale riconoscimento dei crediti tenendo conto del livello della gara e/o del campionato e dei risultati raggiunti dallo "studente-atleta".</p> |

|                                               |                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Università degli studi di Udine</i>        | <i>Programma sport &amp; studio -<br/>doppia carriera studente-atleta.<br/>convenzione per favorire l'attività<br/>sportiva e la formazione<br/>universitaria di triatleti impegnati<br/>nella preparazione tecnico<br/>agonistica di alto livello</i> | <p><b>Convenzioni con enti pubblici o privati (CONI Regionali, FSN, ecc.):</b></p> <p>Finalità convenzione "Lo scopo della convenzione è quello di favorire la partecipazione ai corsi universitari di atleti della Federazione Italiana Triathlon impegnati nella preparazione tecnico-agonistica di alto livello (d'ora in avanti anche denominati "studenti-atleti"), favorendo la conciliazione tra formazione sportiva di eccellenza e formazione universitaria. L'accordo non prevede deroghe in merito alle modalità di ammissione degli studenti a corsi di studio ad accesso programmato, per i quali sussistono vincoli e tempistiche espressamente definiti per esplicita disposizione normativa o per atto amministrativo dell'Università."<sup>183</sup></p> |
| <i>Università degli studi di Roma<br/>Tre</i> | <i>Convenzione per favorire l'attività<br/>sportiva e la formazione<br/>universitaria di triatleti impegnati<br/>nella preparazione tecnico-<br/>agonistica di alto livello</i>                                                                        | <p><b>Convenzioni con enti pubblici o privati (CONI Regionali, FSN, ecc.):</b></p> <p>Finalità "Lo scopo della convenzione è quello di favorire la partecipazione ai corsi universitari di atleti della Federazione Italiana Triathlon impegnati nella preparazione tecnico-agonistica di alto livello (d'ora in avanti anche denominati "studenti-atleti"), favorendo la conciliazione tra formazione sportiva di eccellenza e formazione universitaria. L'accordo non prevede deroghe in merito alle modalità di ammissione degli studenti a corsi di studio ad accesso programmato, per i quali sussistono vincoli e tempistiche espressamente definiti per esplicita disposizione normativa o per atto amministrativo dell'Università."<sup>184</sup></p>             |

<sup>183</sup> Consultabile sul sito FITRI. La convenzione ha efficacia per 3 anni accademici a partire dall'anno accademico 2014/2015 e può essere espressamente rinnovata per il successivo triennio mediante scambio di lettere tra le parti. Non è stato possibile accertare se la convenzione sia stata rinnovata.

<sup>184</sup> Consultabile sul sito FITRI. La convenzione ha efficacia per 3 anni accademici a partire dall'anno accademico 2019/2020 e potrà essere espressamente rinnovata per il successivo triennio mediante scambio di lettere tra le parti.

|                                             |                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|---------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Università degli studi dell'Insubria</i> | <i>Regolamento dei college sportivi dell'università degli studi dell'Insubria</i> | <p><b>Convenzioni con enti pubblici o privati (CONI Regionali, FSN, ecc.):</b></p> <p>" L'Università degli Studi dell'Insubria, nell'ambito del perseguimento dei propri scopi istituzionali, intende favorire la partecipazione ai corsi universitari di atleti impegnati nella preparazione tecnico-agonistica di alto livello, nazionale ed internazionale e al tempo stesso sostenere la partecipazione ad attività sportive agonistiche da parte di studenti universitari. A tal fine ha istituito i College sportivi universitari, sulla base di convenzioni sottoscritte con varie Federazioni sportive. I College sportivi universitari attivi, istituiti sulla base di convenzioni sottoscritte con le Federazioni di Atletica (FIDAL), Canottaggio (FIC), Tiro con l'arco (FITARCO) e Sport invernali (FISI), sono: a) College sportivo di Atletica leggera (mezzofondo); b) College sportivo di Canottaggio; c) College sportivo di Tiro con l'arco; d) College sportivo di Prove nordiche (sci alpinismo); e) College sportivo di Triathlon.</p> |
| <i>Università degli studi di Genova</i>     | <i>Programma Unige per i campioni</i>                                             | <p><b>Lavoro/stage – Agevolazione:</b></p> <p>"accompagnamento individuale alla definizione di esperienze di stage, orientative per un futuro lavorativo post-carriera sportiva.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <i>Università degli studi di Trento</i>     | <i>Regolamento del programma Topsport</i>                                         | <p><b>Lavoro/stage – Agevolazione:</b></p> <p>"accompagnamento individuale alla definizione di esperienze di stage orientative per un futuro lavorativo post-carriera sportiva".</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |

**Tabella 5. Best practices degli atenei italiani nella dual career**

Tra le dodici “agevolazioni” offerte dagli atenei italiani riportate nella richiamata ricerca sulla *dual career* di cui al sottoparagrafo 2.3.3 e all’Appendice 8, risulta opportuno soffermarsi su quelle codificate come numero 2 (flessibilità) e numero 4 (crediti universitari - Cfu).

Il professore Stefano Bastianon così le definisce: (i) la prima è “*la possibilità per lo studente-atleta, previo accordo con i docenti, di sostenere l’esame in una data diversa da quella già fissata nel calendario accademico nel caso l’appello coincida con la data di un impegno sportivo e/o di essere dispensato dalla frequenza delle lezioni (in tutto o in parte) per gli insegnamenti in cui la frequenza è richiesta come obbligatoria*”; (ii) la seconda “*indica la possibilità per lo studente-atleta di richiedere il riconoscimento della propria attività sportiva ai fini dell’attribuzione di crediti formativi universitari (Cfu).*”

Si tratta di soluzioni accademiche dettate dalle esigenze proprie dei destinatari della *dual career*: a differenza degli altri discenti, ma con alcune similitudini con gli “*studenti-lavoratori*”, il vero problema degli “*studenti-atleti*”, indipendentemente dal livello agonistico raggiunto, è legato al concetto della gestione dello “spazio-tempo”, cioè delle presenze che si devono assicurare agli allenamenti o alle competizioni, in località diverse dalle sedi universitarie e con tempistiche confliggenti ad esempio con eventuali obblighi di frequenza o con concomitanti date degli esami di profitto.

Tuttavia, tali strumenti necessiterebbero di azioni migliorative: gli studenti che aderiscono ai programmi di *dual career* continuano comunque a palesare difficoltà nel coniugare gli impegni accademici con quelli sportivi, soprattutto a causa dei rispettivi calendari, spesso tra loro in opposizione.

Ad oggi, il concetto di “flessibilità” presentato dai percorsi di *dual career* negli atenei italiani si focalizza quasi del tutto su: (i) le lezioni, che rappresentano il momento in cui avviene la “formazione” dello studente, finalizzata all’acquisizione di “conoscenze, abilità e competenze”; (ii) gli esami, che rappresentano invece il momento in cui i docenti “valutano” lo studente.

Viceversa, ad eccezione dei cinque atenei di cui all’Appendice 11, il piano di studi (PDS) generalmente non estende il concetto di flessibilità al tirocinio curriculare e quindi non sono previste per gli “*studenti-atleti*” agevolazioni particolari o eventuali esenzioni.

In Italia, come riportato nel paragrafo 3.2, la maggior parte degli “studenti-atleti” di altissimo livello è inquadrata come pubblici dipendenti appartenenti alle Amministrazioni costituenti lo “Sport in uniforme”.

Nei confronti di questa particolare categoria di atleti d’élite, la quasi totalità degli atenei italiani non ha personalizzato lo strumento del tirocinio curricolare; in sporadici casi, ci sono state estensioni dell’applicazione delle disposizioni esistenti per lo studente-lavoratore, che a loro volta rimandano l’apprezzamento della congruità e della fattibilità concreta alla valutazione di specifiche commissioni o uffici:

«Uno studente che ha un rapporto di lavoro con un’azienda o ente esterno può chiedere di svolgere il tirocinio nell’ambito della propria attività lavorativa oppure può chiedere il riconoscimento di crediti per un progetto già svolto nell’ambito della propria attività lavorativa (art. 17 comma 5 del Regolamento didattico di Ateneo) entro il limite di 12 CFU. Nel caso di tirocinio, questo è regolato allo stesso modo degli altri tirocini esterni per ciò che riguarda l’idoneità dello studente (art. 11), la preventiva presentazione ed approvazione del progetto (artt. 8 e 9) e la presenza di un tutore accademico e di un tutore aziendale (art. 3). Nel caso di riconoscimento di crediti, lo studente dovrà presentare istanza alla Commissione dei progetti di laurea, corredata dalla descrizione di uno specifico progetto svolto all’interno della propria attività lavorativa. La Commissione dei progetti di laurea valuterà l’idoneità dello studente (art. 11) e la congruità di tale attività in base agli obiettivi di cui all’art. 1 tenuto conto del numero di crediti da riconoscere. In caso di esito positivo approverà il riconoscimento. Lo studente dovrà documentare i risultati dell’attività lavorativa tramite un elaborato scritto come dettagliato all’art. 14, redatto sotto la guida di un tutore accademico.»<sup>185</sup>

### **3.4 Per un nuovo *network* di relazioni con gli stakeholder**

Tra gli obiettivi principali del presente elaborato c’è il problema del “*pensionamento sportivo*” degli atleti professionisti o d’élite, una questione complessa a causa della natura specifica della loro occupazione, che produce effetti durante e dopo la carriera sportiva.

Innanzitutto, non va sottovalutato che la carriera sportiva di questi particolari praticanti comporta spesso una specializzazione precoce, con conseguente riduzione o eliminazione di ogni altra attività motoria e del gioco libero,<sup>186</sup> ma anche una particolare socializzazione, intendendo con questo termine l’influenza della società

---

<sup>185</sup> Università degli studi di Pisa. Modalità di svolgimento del tirocinio per studenti lavoratori.

<sup>186</sup> Malina, R. M., Rogol, A. D., Cumming, S. P., Coelho E Silva, M. J., & Figueiredo, A. J. Biological maturation of youth athletes: Assessment and implications. *British Journal of Sports Medicine*, 2015, 49(13), 852–859.

sullo sviluppo di un individuo e il processo attraverso il quale l'individuo diventa parte della società.<sup>187</sup>

La letteratura ci mostra infatti che nella maggior parte dei casi gli atleti professionisti o d'élite sono stati introdotti nello sport fin da bambini,<sup>188</sup> con la famiglia che svolge, quale fonte primaria di socializzazione, un ruolo determinante nell'aiutare il loro sviluppo, partendo banalmente dall'iscrizione a club sportivi o altre attività fisiche organizzate.<sup>189</sup>

Parimenti, la specializzazione precoce e la pratica dello sport con sforzi prolungati nel tempo possono incidere sul rischio di lesioni, anche permanenti, con impatti significativi e talvolta devastanti sulla carriera e sulla stabilità finanziaria.

Questa semplice osservazione permette di comprendere come il processo di “*pensionamento sportivo*” sia assai diverso da quello che interessa altri membri della società, perché gli atleti devono terminare la carriera quando i loro corpi non consentono loro di esibirsi al livello previsto, a un'età relativamente giovane rispetto appunto ad altre occupazioni. Di conseguenza, gli atleti devono affrontare molteplici sfide, come intraprendere nuovi percorsi di carriera, che – come visto nei precedenti capitoli e paragrafi - richiedono necessariamente soluzioni istituzionali progettate per effettuare una transizione post-carriera.<sup>190</sup>

Diversamente da quanto sedimentato nell'immaginario collettivo, gli atleti professionisti o d'élite, a partire dai calciatori, ai fini pensionistici soggiacciono grossomodo alle stesse regole dei cittadini comuni, nel senso che il ritiro non prevede l'assegno pensionistico come diretta conseguenza.

«Per le pensioni dei calciatori italiani valgono più o meno le stesse regole previste per i cittadini che svolgono un mestiere che non riguardi il mondo dello sport, specie se dilettanti. Ma quando ci vanno? Le pensioni degli sportivi sono un argomento del quale si parla poco abituati come siamo agli stipendi che sono stellari. Parlare di pensione per i calciatori sembra spesso fuori luogo dal momento che la carriera viene interrotta prima dei 40 anni. Forse non molti sanno che i calciatori non vanno automaticamente in pensione quando cessano di battere i campi da calcio, motivo per cui molti devono reinventarsi come allenatori o in altri mestieri attinenti. Inoltre è necessario porre una distinzione tra il mondo del

---

<sup>187</sup> Roberts, K. *Key concepts in sociology*. Basingstoke, U.K.: Palgrave Mac-Millan. 2009.

<sup>188</sup> Green, K., Wheeler S., & Johansen P. Sport, Children, and Socialization.[In:] L.A. Wenner (eds.), *The Oxford Handbook of Sport and Society*. Oxford University Press. 2022, pp. 615–636.

<sup>189</sup> Wheeler, S. ‘The significance of family culture for sports participation.’. *International Review for the Sociology of Sport*. 2011, 47(2), 235–252.

<sup>190</sup> Wysoczański-Minkowicz, R. Sport Careers and Process of Career Termination. *Sport and Tourism Central European Journal*, 2024, 7.2: 83-102.

professionismo, nel calcio come nello sport in generale, e il mondo dilettantistico. Accade infatti che pur non raggiungendo le cifre stellari dei colleghi di serie A molti calciatori italiani della serie D svolgano quell'attività in maniera esclusiva e per loro quindi si pone il medesimo problema della pensione quando decidono di ritirarsi intorno ai 35 anni. Dopo il ritiro il 60% dei calciatori è a rischio povertà.»<sup>191</sup>

Dunque, gli atleti professionisti o d'élite vanno in pensione anni dopo il ritiro e questo crea un problema su come reinventarsi specie quando le condizioni fisiche non lo permettono: bisogna considerare che statisticamente la carriera di questi sportivi si chiude intorno ai 35 anni.<sup>192</sup>

Il presente paragrafo si basa anche su analisi e sintesi della letteratura dedicata allo studio delle caratteristiche della “*professione dell'atleta*” e del processo di “*pensionamento sportivo*”, che hanno coinvolto sport individuali e di squadra, in quanto portatori di esperienze simili. Parimenti, è stata inclusa una revisione di alcune soluzioni istituzionali progettate proprio per facilitare il processo di “*pensionamento sportivo*”.

La regolamentazione previdenziale fu stabilita per i calciatori dalla legge 14 giugno 1973, n. 366,<sup>193</sup> che li assoggettò all'Ente nazionale di previdenza e assistenza per i lavoratori dello spettacolo (ENPALS).<sup>194</sup>

Dal primo gennaio del 1996 è entrato in vigore l'innalzamento dell'età pensionabile e il passaggio al sistema contributivo.

«Ciò significa che anche per i giocatori professionisti che vantano il versamento di un contributo entro il 31 dicembre 1995 l'accesso alla pensione rimane fissato ai 54 anni d'età. Il calciatore ha diritto ad andare in pensione a 67 anni con 20 di anzianità contributiva. L'ex giocatore può scegliere la pensione anticipata con un importo decurtato, alla quale può accedere a 64 anni con 20 di contributi.»<sup>195</sup>

---

<sup>191</sup> Maddonni, T. Pensioni calciatori italiani: ecco quando ci vanno. *Money.it*. 4 febbraio 2020.

<sup>192</sup> Chae, J. S. Development of retirement age prediction model for athletes. *International Journal of Applied Sports Sciences*, 2019, 31.2.

<sup>193</sup> Legge 14 giugno 1973, n. 366, recante “*Estensione ai calciatori ed agli allenatori di calcio della previdenza ed assistenza gestite dall'Ente nazionale di previdenza e di assistenza per i lavoratori dello spettacolo*”.

<sup>194</sup> L'Ente nazionale di previdenza e assistenza per i lavoratori dello spettacolo, meglio conosciuto con l'acronimo ENPALS, era un ente pubblico previdenziale italiano istituito con il decreto legislativo del capo provvisorio dello Stato del 16 luglio 1947 n. 708 successivamente ratificato, con alcune modifiche, con legge 29 novembre 1952, n. 2388. Il decreto-legge 6 dicembre 2011, n. 201, convertito con modificazioni dalla legge 24 dicembre 2011, n. 214 ne ha disposto la soppressione e ha trasferito all'INPS le relative funzioni.

<sup>195</sup> Zoppo, A. Quando vanno in pensione i calciatori? Come funziona la previdenza nel mondo del calcio. *Leonardo.it*. 21 novembre 2021.

L'ENPALS è stato soppresso nel 2011 ed è confluito nell'INPS tra le forme previdenziali sostitutive dell'Assicurazione generale obbligatoria (AGO) con la denominazione di Fondo pensione lavoratori dello spettacolo (FPLS) e di Fondo pensione lavoratori sportivi (FPSP), come ridenominato a seguito dell'emanazione del richiamato d.lgs. 36/2021 di riordino e riforma delle disposizioni in materia di lavoro sportivo.

«I decreti legislativi 30 aprile 1997 n. 166 e n. 182 hanno modificato la disciplina pensionistica rivolta ai lavoratori iscritti al FPLS e al FPSP con l'introduzione di nuove regole per il calcolo e per i requisiti di accesso alle prestazioni previdenziali gestite dai fondi. I lavoratori sono stati distinti in tre diversi gruppi – A, B e C, convenzionalmente definiti "raggruppamenti" – individuati con successivo decreto del Ministro del lavoro e delle politiche sociali del 10 novembre 1997, a seconda che:

- prestino a tempo determinato attività artistica o tecnica direttamente connessa con la produzione e la realizzazione di spettacoli – raggruppamento A (per la copertura di un anno di contribuzione occorrono 120 contributi giornalieri fino al 30 giugno 2021); l'articolo 66, comma 17, lettera b), n. 1 del decreto-legge 25 maggio 2021, n. 73, convertito, con modificazioni, dalla legge 23 luglio 2021, n. 106, dal 1° luglio 2021 ha modificato l'annualità di contribuzione utile per il diritto a pensione per i lavoratori appartenenti al raggruppamento A portandola a 90 contributi giornalieri;
- prestino a tempo determinato attività al di fuori dell'ipotesi prevista al punto precedente – raggruppamento B (per la copertura di un anno di contribuzione occorrono 260 contributi giornalieri);
- prestino attività a tempo indeterminato – raggruppamento C (per la copertura di un anno di contribuzione occorrono 312 contributi giornalieri).»<sup>196</sup>

Dalla revisione della letteratura emerge che le carriere sportive devono essere percepite come un tipo unico di “*occupazione*”, che può essere interpretata come la “*produzione o la distribuzione di beni o la fornitura di vari tipi di servizi per persone o organizzazioni, principalmente entro un lasso di tempo specifico*”.<sup>197</sup>

Tuttavia, il lavoro di uno sportivo non sempre è stato percepito in questo modo – non soltanto nell'immaginario collettivo, ma anche da parte di alcuni ricercatori<sup>198</sup> - a causa della sottile linea di confine tra essere un atleta che vive di sport e praticante per hobby o attività ricreativa.

---

<sup>196</sup> INPS. Fondo pensioni per lavoratori dello spettacolo e sportivi professionisti.

<sup>197</sup> Bain, A. Constructing an artistic identity. *Work, Employment and Society*, 2005, 19(1), 25–46.

<sup>198</sup> Krawczyk, B.; Krawczyk, Z. Sociology of sport in Poland. *International Review for the Sociology of Sport*, 1989, 24.1: 19-35.

Si ritiene quindi di aderire alla definizione della carriera sportiva riportata dalle richiamate pubblicazioni dell'UE, consolidatasi grazie a diversi studi, quale “*elemento della sequenza di ruoli professionali che un individuo attraversa nella sua vita professionale*”, le cui caratteristiche principali e gli ostacoli che un atleta deve affrontare possono essere così riassunti:<sup>199</sup>

- 1) una socializzazione cui segue una specializzazione, quasi professionale, entrambe precoci;
- 2) fine improvvisa di una vita professionale;
- 3) operare in un'area in cui professionalità e diletterantismo sono intrecciati;
- 4) mancanza comune di regolamenti statutari per gli atleti professionisti o d'élite;
- 5) forte pressione per risultati immediati;
- 6) guadagni relativamente elevati che, tuttavia, provengono da una serie di fonti diverse (contratti di club o sodalizi sportivi statali, accordi di sponsorizzazione, borse di studio, presenza sui media);
- 7) necessità di frequenti cambiamenti di datori di lavoro e frequenti migrazioni che ne conseguono;
- 8) spostamento temporale delle fasi di carriera nel tempo rispetto ad altre occupazioni;
- 9) il ritiro dallo sport arriva presto e, nella maggior parte dei casi, gli atleti in pensione devono intraprendere un nuovo percorso di carriera per guadagnarsi da vivere;
- 10) è richiesto un impegno completo per avere successo e diventare un atleta professionista o d'élite, con capacità fisiche e una buona salute che svolgono un ruolo cruciale;
- 11) status e guadagni differiscono notevolmente, a seconda della disciplina sportiva praticata.

Si è precedentemente sottolineata la natura specifica di una carriera sportiva, che comporta investimenti nel settore non sempre trasferibili ad altre aree della vita,

---

<sup>199</sup> Lenartowicz, M. Specyfika zawodu sportowca i kariery sportowej. *Studia Humanistyczne*, 2009, 9: 73-84. Lenartowicz, M. Czynniki utrudniające osiągnięcie sukcesu sportowego i zawodowego – opinie zawodników i trenerów kadr narodowych w olimpijskich dyscyplinach sportu. *Sport Wyczynowy*, XLVII, 2009: 151-158. Lenartowicz, M. Kariera sportowa i jej społeczne uwarunkowania W: Z. Dziubiński, Z. Krawczyk, M. Lenartowicz [red.] *Socjologia kultury fizycznej*, Warszawa, AWF, s, 2019: 327-341.

causando ulteriori difficoltà quando l'atleta non raggiunge il successo o il suo corpo non gli consente più di competere al livello richiesto. Inoltre, le carriere nello sport differiscono dalle carriere in altri ambiti anche a causa dello spostamento temporale delle fasi di carriera nel tempo:

«La carriera inizia in età molto giovane, è di breve durata rispetto ad altre occupazioni e il momento migliore arriva di solito quando i coetanei degli atleti di successo sono nelle prime fasi della loro vita professionale in quasi tutte le altre professioni, mentre le carriere sportive di livello d'élite spesso finiscono quando le vite professionali degli altri si stanno stabilizzando. Di conseguenza, la vita familiare e la vita sociale degli atleti sembrano diverse. L'obiettivo di diventare uno sportivo professionista è inevitabilmente connesso a massicci investimenti [...] In molti casi, trascurare altri ambiti della vita, come l'istruzione o la famiglia, è il prezzo che le persone pagano per perseguire l'obiettivo finale di diventare uno sportivo professionista [...] Lo status di atleta professionista e la gratificazione finanziaria che di solito ne consegue sono un sogno e un desiderio per molti, ma bisogna tenere conto che la resistenza di uno sportivo si esaurisce relativamente in fretta, il che significa che possono vivere di sport solo finché il loro corpo gli consente di competere al livello previsto. Tuttavia, non tutte le persone potrebbero potenzialmente fare carriera nello sport professionistico. Essere in grado di praticare un certo sport per un lungo periodo di tempo non garantisce il successo o una carriera professionale. Ogni individuo ha il proprio potenziale specifico per diventare una "merce attraente" nello sport. In genere, le possibilità di "farcela" e diventare un atleta professionista sono basse per la maggior parte delle persone. Mantenere uno status professionale per un lungo periodo di tempo è altrettanto impegnativo.»<sup>200</sup>

Il numero di incertezze legate alla carriera sportiva comporta la necessità di ripensare un *“nuovo network di relazioni con gli stakeholder”* che supporti la comunità sportiva e gli atleti stessi a trovare soluzioni che possano facilitare il processo di pensionamento quando il corpo dell'atleta non gli consente più di continuare la carriera o quando desidera interromperla per altri motivi.

«Quando si discutono soluzioni progettate per prevenire la traumatica transizione post-pensionamento degli atleti, è necessario discutere un concetto visibile. L'idea che combinare sport con istruzione o lavoro abbia un impatto positivo sugli individui e sulla società è emersa negli anni '90. Da allora, una nuova sottosezione di ricerca sugli sportivi è diventata popolare, guadagnandosi il nome di "dual career". Le linee guida dell'UE sulla doppia carriera degli atleti del 2012 includono un'introduzione in cui gli autori spiegano che "l'obiettivo di avere successo al massimo livello nello sport richiede un allenamento intensivo e competizioni in patria e all'estero, che possono essere difficili da conciliare con le sfide e le restrizioni del sistema educativo e del mercato del lavoro".»<sup>201</sup>

---

<sup>200</sup> Wysoczański-Minkowicz, R. Op.cit. p.87.

<sup>201</sup> Ibidem

Sin dal 2012, la Commissione europea ha offerto agli Stati membri e alle organizzazioni sportive la soluzione degli "*accordi di doppia carriera*", al fine di evitare agli atleti il dilemma di scegliere tra sport e lavoro o istruzione. L'implementazione di questi accordi non solo presenterebbe agli atleti una varietà di opzioni durante la loro carriera sportiva, ma agevolerebbe anche il processo di transizione dopo la perdita dello status di atleta professionista o d'élite.

.

## Quarto Capitolo: Diamo voce ai protagonisti: le interviste ai *key informants*

### 4.1 Metodi di ricerca e progettazione

Al pari di ogni ricerca, anche per il presente elaborato l'autore ha dovuto effettuare una serie di scelte e di decisioni il più possibilmente coerenti con gli obiettivi posti, tenuto conto dei vincoli e delle risorse a disposizione.

Il presente studio ha quindi adottato la metodologia del *case study*<sup>202</sup> per analizzare in materia di *dual career* i processi di cambiamento in atto presso gli atenei italiani, il CONI, la FederCUSI e altre organizzazioni, tenendo conto delle esperienze più significative degli atleti d'élite inseriti nel mondo del lavoro, anche al fine di verificare eventuali azioni di miglioramento, in una logica di maggiore collaborazione fra i diversi stakeholder.

In tal senso, lo studio approfondisce le motivazioni sottostanti all'impegno nella *dual career*, le principali criticità affrontate e le pratiche gestionali introdotte dalle tre organizzazioni.

I dati sono stati raccolti combinando quattro fonti principali: (i) la letteratura scientifica; (ii) i documenti ufficiali prodotti dagli atenei italiani, dal CONI, dalla FederCUSI e da altre organizzazioni; (iii) interviste; (iv) l'osservazione diretta.

La tesi prende dunque avvio da alcune domande, da una curiosità scientifica in ordine alla “*dual career*”: tali interrogativi ovviamente non erano ben delineati sin dall'inizio. Si è dovuto privilegiare alcuni aspetti, e non altri, di soffermare l'attenzione su particolari questioni,<sup>203</sup> come la perimetrazione dello studente-atleta in ambito universitario e l'appartenenza allo “*Sport in uniforme*”. E per indirizzare queste scelte,<sup>204</sup> si è proceduto alla raccolta di materiale informativo attraverso le consolidate strade tra loro complementari: la “consultazione di fonti” e la “ricognizione diretta sul campo”.<sup>205</sup>

---

<sup>202</sup> Yin, R.K. *Case study research: Design and methods*. Sage, 2009.

<sup>203</sup> Bentivegna, S., et al. Logica dell'indagine e disegni di ricerca sociologica. In: *Logica dell'indagine e disegni di ricerca sociologica*. Franco Angeli, 1990. p. 5-187.

<sup>204</sup> Campelli, V., et al. *Il metodo e il suo contrario. Sul recupero della problematica del metodo in sociologia*. Franco Angeli, 1991.

<sup>205</sup> Losito, G., et al. *Sociologia. Un'introduzione alla teoria e alla ricerca sociale*. Carocci, 1998.

Per cercare ciò che è stato scritto sulla “*dual career*”, come tratteggiato nei precedenti capitoli e paragrafi, si è fatto ricorso ad una rassegna delle ricerche condotte sul tema e la revisione della letteratura ci ha consentito di attingere a diverse fonti: statistiche, documentarie, bibliografiche.

Si è quindi condotta una ricognizione diretta sul campo recandoci dai rappresentanti di quattro stakeholder che si sono ritenuti maggiormente coinvolti col fenomeno che ci interessava studiare, soprattutto al fine di condurre colloqui, proprio con i cosiddetti *key informants*, cioè persone che, per il particolare ruolo che ricoprono, possiedono informazioni che possono essere utili per la nostra indagine.

Nel campo delle scienze sociali, l'intervista è una tecnica di rilevazione di informazioni, usata per rispondere a interrogativi di ricerca, durante la quale ci si può avvalere di diversi strumenti di supporto per la conduzione e la registrazione delle informazioni. Durante l'intervista si possono usare, secondo il livello di strutturazione, tracce con aspetti del tema o domande aperte, oppure questionari; per la registrazione, oltre a materiale cartaceo, anche strumenti di audio o videoregistrazione. L'intervista è basata su un rapporto diadico intervistatore-intervistato, nel quale il primo svolge il ruolo di porre interrogativi e l'altro di rispondervi attenendosi alle regole stabilite dal ricercatore.

«A livelli diversi secondo il grado di strutturazione dell'intervista, è comunque il ricercatore che decide l'argomento dell'intervista, gli aspetti su cui focalizzare l'attenzione, le modalità di conduzione, i criteri in base ai quali decidere sull'adeguatezza delle risposte, e tutta una serie di altri aspetti che riguardano la gestione dell'intervista. Anche quando l'intervista è auto-somministrata, cioè quando l'intervistato legge da solo le domande e risponde autonomamente, come nelle interviste postali o collettive, l'intervistatore ha un grande peso nel determinare le modalità di risposta. Molto spesso sono infatti definite e comunicate le modalità di risposta attese, le regole da seguire nella compilazione del questionario o di un altro tipo di strumento somministrato, anche se non è scontato che l'intervistato le segua e l'intervistatore sovente non può controllare che lo faccia. [...] Certamente non si può procedere alla cieca, sia perché una ricerca ha bisogno di sistematicità, sia per coordinare il lavoro di un gruppo di persone, visto che raramente si è soli in questo viaggio. È allora utile stilare un progetto di massima, che servirà da guida, per pianificare il lavoro, anche se poi dobbiamo essere pronti a rivedere le scelte iniziali. Tra l'altro, la stesura di un progetto, insieme alla presa di appunti passo dopo passo, renderà più agevole la ricostruzione e la scrittura del percorso seguito, che dovrà essere inserita nel rapporto di ricerca, per rendere conto ai lettori del procedimento, delle scelte effettuate e delle relative ragioni, in modo che possano giudicare l'affidabilità dei risultati anche e soprattutto in base a queste informazioni.»<sup>206</sup>

---

<sup>206</sup> Corrao, S. L'intervista nella ricerca sociale. *Quaderni di sociologia*, 2005, 38: 147-171.

Nel percorso di ricerca del presente elaborato si è fatto dunque ricorso all'intervista, per contribuire ai tentativi di risposta agli iniziali interrogativi conoscitivi, e si è proceduto con l'intervista singola, contando anche sul rapporto tra intervistatore e intervistato, che permette di approfondire i vari argomenti trattati e quindi di utilizzare un'intervista poco strutturata, per verificare con l'intervistato la comprensione del testo delle domande, per approfondire le sue risposte, per individuarne le motivazioni, etc.

L'analisi della letteratura scientifica e delle fonti documentali (pubblicazioni, sito web, documenti di natura strategica, operativa e contabile, ecc.) ha permesso di individuare e comprendere meglio quali siano le tematiche e le istanze di maggior rilievo per i processi gestionali della *dual career* che le tre organizzazioni analizzate stanno attualmente affrontando.

L'individuazione di tali tematiche e istanze è stata di particolare utilità nella definizione del protocollo d'intervista, il quale ha avuto l'obiettivo di approfondire come i rappresentanti accademici, della FederCUSI, del CONI e degli atleti d'élite inseriti con successo nel mondo del lavoro interpretino i processi gestionali di *dual career*, come le organizzazioni stiano di fatto curando la gestione e come tutto ciò possa aiutare le organizzazioni ad avere maggiore centralità e radicamento nel territorio. In particolare, il protocollo d'intervista ha investigato sui seguenti macro-aspetti: (i) funzioni, attività, utilizzatori e obiettivi istituzionali; (ii) percezioni sulle interazioni tra organizzazione, utenti e stakeholder; (iii) cambiamenti in corso e prospettive future.

Gli intervistati sono stati selezionati seguendo una strategia di campionamento mirato e non probabilistico,<sup>207</sup> ai fini del coinvolgimento di soli *key informants* in grado di fornire spunti interessanti per gli obiettivi della presente ricerca.

Per gli atenei italiani è stato intervistato il professore Stefano Bastianon,<sup>208</sup> membro del tavolo di lavoro sulla doppia carriera degli studenti-atleti istituito in attuazione del Protocollo d'intesa firmato il 2 luglio 2020 tra CONI, CUSI e Unisport, per la

---

<sup>207</sup> Biernacki, P., Waldorf, D. Snowball sampling: Problems and techniques of chain referral sampling. *Sociological methods & research*, 1981, 10.2: 141-163.

<sup>208</sup> Prof. Avv. Stefano Bastianon, Titolare del corso di Diritto dell'Unione europea e del corso avanzato di Diritto europeo dello sport presso l'Università degli Studi di Bergamo, Dipartimento di Giurisprudenza. Dal sito istituzionale del CINECA.

FederCUSI, il segretario generale della FederCusi Filippo Corti,<sup>209</sup> per il CONI è stato intervistato il dottor Alvio La Face, dirigente dell'ufficio relazioni istituzionali,<sup>210</sup> mentre per gli atleti d'élite inseriti con successo nel mondo del lavoro il dottor Valerio Bernabò.<sup>211</sup> Le interviste sono state condotte a settembre 2024 e hanno avuto una durata compresa tra 40 e 60 minuti. Le risposte fornite dagli intervistati sono state analizzate in parallelo al processo di raccolta dei dati.

Infine, per quanto riguarda l'osservazione diretta, durante la visita delle organizzazioni, sono state intrattenute conversazioni informali con altri membri ivi presenti. L'osservazione diretta è stata utilizzata per acquisire una comprensione più approfondita delle specifiche attività che si svolgono per la *dual career*, nonché delle modalità con cui, più in generale, le organizzazioni stimolano il coinvolgimento e lavorano assieme agli altri stakeholder in materia.

Dal punto di vista analitico, i dati del materiale raccolto sono stati prima analizzati autonomamente: le interpretazioni personali sono state quindi condivise e discusse in specifici momenti di confronto con i *key informants* al fine di raggiungere un'interpretazione quanto più condivisa possibile riguardo a quanto evidenziato dai dati raccolti.<sup>212</sup>

#### 4.2 I *key informants*

Questo studio ha consentito agli intervistati di auto-rapportare e interpretare le proprie esperienze quali *key informants* degli stakeholder impegnati nella *dual career*. Ha inoltre consentito all'intervistatore di accedere a dati approfonditi e informativi e ha aggiunto ricchezza e profondità alle narrazioni degli intervistati.<sup>213</sup>

Per rispondere alle domande di ricerca e raggiungere gli obiettivi dichiarati per questo studio, la raccolta delle informazioni dai quattro *key informants* si è basata su

---

<sup>209</sup> Dott. Filippo Corti, Segreteria Federale. Dal sito istituzionale della FederCUSI.

<sup>210</sup> Dott. Alvio La Face, Responsabile Relazioni istituzionali del CONI: cura il supporto alle relazioni istituzionali, anche attraverso il monitoraggio costante ed approfondito di tutti i provvedimenti ad alto impatto sui settori di riferimento (analisi, interpretazione, raccolta e diffusione presso il sistema associativo delle più importanti informazioni di carattere legislativo regionale, nazionale e comunitario), all'amministrazione e alla gestione dei lavori delle segreterie degli Organi di Giustizia sportiva. Dal sito istituzionale del CONI.

<sup>211</sup> Dott. Francesco Bernabò, socio e procuratore dell'Agenzia Roma Trionfale Sara Assicurazioni, socio fondatore e membro del consiglio direttivo G.I.R.A. - Giocatori d'Italia Rugby Associati

<sup>212</sup> Strauss, A., Corbin J. *Basics of qualitative research techniques*. 1998.

<sup>213</sup> Creswell, J.W. *A concise introduction to mixed methods research*. SAGE publications, 2021.

un questionario comune composto da 15 domande a risposta multipla, somministrato in modalità asincrona, e da un'intervista individuale semi strutturata. Si è fatto ricorso anche alla domanda a risposta chiusa perché la scelta di un'opzione di risposta tra quelle predefinite è stata ritenuta maggiormente rispondente alla ricerca di dati quantificabili, d'aiuto ad ottenere statistiche e facili da codificare.

Il processo di intervista ha cercato di garantire la qualità e l'integrità dei dati, ma soprattutto di permettere agli intervistati di riflettere sulle loro esperienze in materia di *dual career*, anche attraverso resoconti narrativi.<sup>214</sup>

Le interviste sono state condotte in un luogo e in un momento scelti dai partecipanti per consentire conversazioni private e un ambiente relativamente libero da interferenze.

L'affidabilità si riferisce alla credibilità e alla trasferibilità dei risultati della ricerca, nonché alla loro possibilità di essere confermati.<sup>215</sup> Per ottenere ciò, le trascrizioni sono state sottoposte a verifica degli intervistati per accuratezza e consenso.<sup>216</sup>

Gli appunti di campo e la prospettiva interna come studente-atleta d'élite (in "uniforme") dell'intervistatore hanno fornito spunti chiave sulle realtà contestuali e sono serviti come una forma di triangolazione dei dati.<sup>217</sup>

#### **4.2.1 Alcune domande comuni agli intervistati**

Nel "questionario comune" è stato dunque richiesto ai *key informants* di rispondere a 15 domande, che si è cercato di rendere coerenti con alcuni risultati relativi alla letteratura scientifica raccolta e di adattare per agevolare una auspicata condivisione di molteplici e preziosi elementi di riflessione provenienti da coloro che a vario titolo sono chiamati a confrontarsi quotidianamente con la realtà della *dual career* nel modello sportivo organizzato italiano, e con le problematiche ad essa connesse, dato che coinvolti e con responsabilità nei confronti della realtà oggetto di studio.

---

<sup>214</sup> Skinner, J., et al. *Research methods for sport management*. Routledge, 2014.

<sup>215</sup> Belotto, M.J. Data analysis methods for qualitative research: Managing the challenges of coding, interrater reliability, and thematic analysis. *The qualitative report*, 2018, 23.11: 2622-2633

<sup>216</sup> Rose, J., Johnson, C.W. Contextualizing reliability and validity in qualitative research: Toward more rigorous and trustworthy qualitative social science in leisure research. *Journal of leisure research*, 2020, 51.4: 432-451.

<sup>217</sup> Maree, K. *First steps in research*. Van Schaik Publishers, 2007.

A tal riguardo, sono state previste delle domande con l'utilizzo di una "scala di valutazione", attribuendo punteggi da 1 a 10; anche nel presente elaborato, sono comunque fatti salvi i limiti riconosciuti dalle stesse scienze sociali, nel ricorso a tecniche di misurazione delle opinioni degli intervistati:

«Fu Thurstone il primo a capire che anche nella rilevazione degli atteggiamenti, per i quali ovviamente non disponiamo di unità di misura intersoggettive e replicabili, una sufficiente approssimazione alla cardinalità si poteva ottenere equiparando l'atteggiamento da rilevare a un segmento e immaginando tecniche che lo suddividessero in intervalli uguali fra loro, in modo che le posizioni che delimitavano gli intervalli potessero essere considerate equidistanti fra loro come la serie dei numeri interi. Per questo immaginò un segmento con undici posizioni contrassegnate dalla sequenza degli interi da 0 a 10, e invitò i soggetti del suo laboratorio a collocare ciascuna delle frasi relative a un certo argomento su una delle posizioni, raccomandando ai soggetti di considerare uguali fra loro i dieci intervalli intercorrenti fra le undici posizioni. La scala così costruita poteva poi essere sottoposta al pubblico, senza peraltro rivelare i punteggi attribuiti dai "giudici" a ciascuna frase. Questa tecnica costituisce il primo serio tentativo di misurare gli atteggiamenti, anche se non si può condividere il tono trionfale con cui Thurstone annunciò la sua creazione alla comunità scientifica, intitolando *Attitudes Can Be Measured* l'articolo in cui la presentava (1928). »<sup>218</sup>

L'intero questionario (domande e risposte fornite) è riportato nell'Appendice 12.

La prima domanda "*Ritiene che in Italia si debbano investire maggiori risorse volte a combinare lavoro e sport bilanciando quelle attualmente destinate a supportare la combinazione di sport e istruzione?*" è stata strutturata dapprima come binaria, prospettando le canoniche opzioni di risposta ("Sì"/"No"). Per quantificare i dati qualitativi, in caso di risposta affermativa ("Sì") è stata data la possibilità di attribuire un punteggio da 1 a 10 - in ordine al coinvolgimento rispetto al tema della domanda - di alcuni stakeholder individuati dall'intervistatore per l'intero questionario ("Governo con i diversi ministeri interessati; singoli Atenei; Sport e Salute S.p.A.; CONI; ciascuna delle Amministrazioni dello "Sport in uniforme"), nonché di identificarne un altro a scelta dell'intervistato.

Nel grafico 1 le risposte: ai fini della maggiore comprensione, si rappresenta che, come stakeholder direttamente impegnato e coinvolto per lo sviluppo e l'investimento nella *dual career*, oltre al "Governo", il professor Bastianon ha indicato nella casella "Altro" il cd "*settore imprenditoriale*", composto in senso lato dai datori di lavoro,

---

<sup>218</sup> Marradi, A.; Macrì, E. Sono equidistanti le categorie di una scala Likert?: alcune risultanze di ricerca. *Cambio: rivista sulle trasformazioni sociali*: 3, 1, 2012, 2012, 171-188.

imprese sportive e non, possibili sponsor e piccole/medie aziende presenti soprattutto nel territorio di riferimento degli atenei impegnati nei percorsi duali.

Per il dottor Corti, oltre al “Governo”, gli stakeholder maggiormente coinvolti in tali iniziative risulterebbero essere lo “Sport in uniforme” e “l’Istituto per il credito sportivo e culturale (ICSC)”, segnato alla voce “Altro”. Nello specifico, l’ICSC essendo il leader nazionale nel finanziamento sportivo e culturale potrebbe destinare maggiori risorse a sostegno dei programmi di *dual career*.

Anche il dottor La Face considera il “Governo” come il maggior stakeholder coinvolto nella destinazione di investimenti nei programmi duali, mentre alla voce “Altro” ha indicato “*sponsor e marketing*” come aree direttamente interessate alla promozione e allo sviluppo della *dual career*. Nello specifico, nelle richiamate aree il dottor La Face fa riferimento a tutte quelle società che stipulano contratti di sponsorizzazione, di marketing e di merchandising con il CONI.<sup>219</sup>

Al momento della sottoscrizione di tali accordi si potrebbe prevedere la possibilità di destinare un numero di posti nelle loro aziende per gli atleti impegnati nei percorsi di *dual career*.

Per il dottor Bernabò i maggiori stakeholder coinvolti in questa iniziativa sono il “CONI” e “Sport e Salute”.

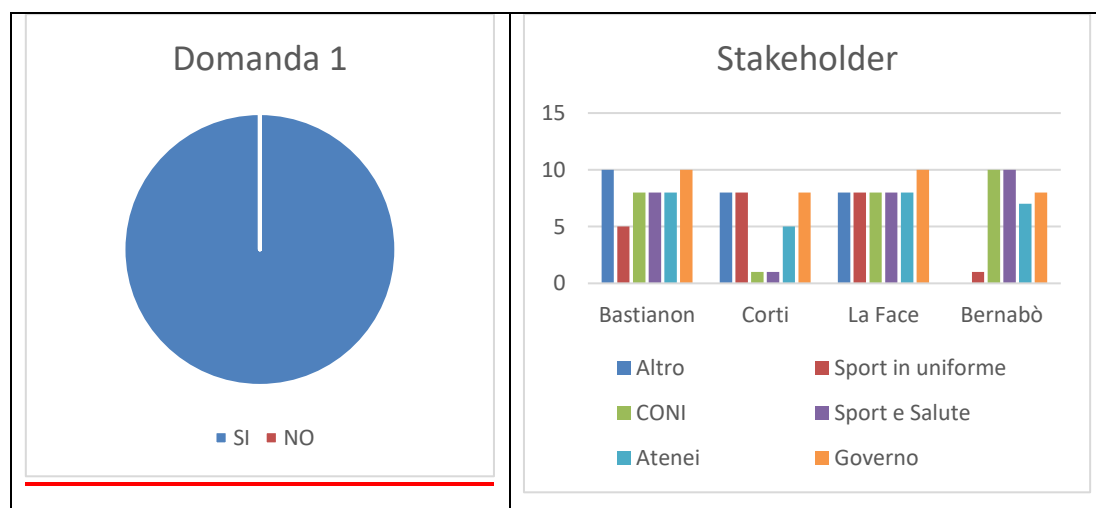


Grafico 1. Domanda 1

Lo stesso schema è stato riprodotto nella seconda domanda "*Ritiene che in Italia si debbano generare programmi pubblici per supportare l'inserimento e l'adattamento*

<sup>219</sup> Nell'Appendice 17 è riportata la lista dei partners ufficiali del CONI ai XXXIII Giochi Olimpici Estivi Parigi 2024.

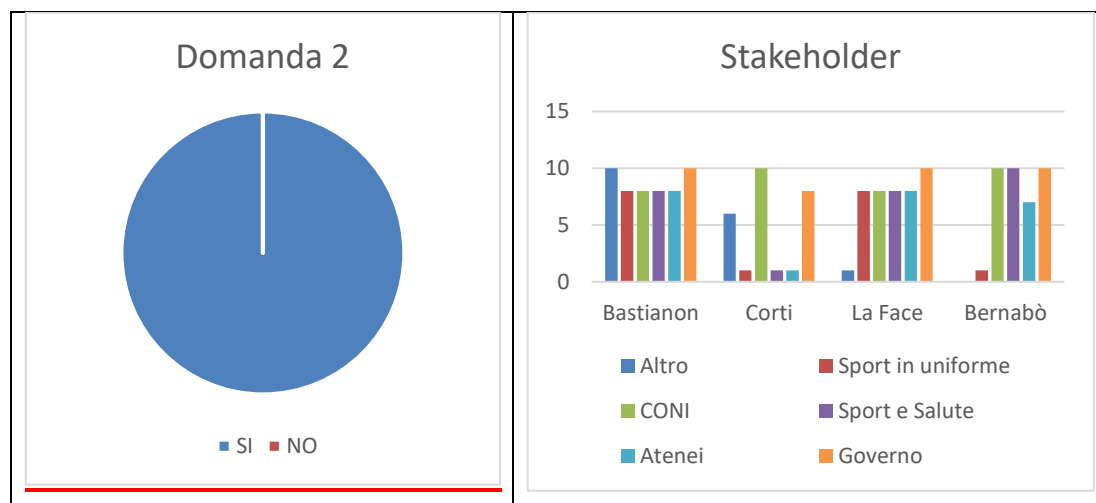
*al mercato del lavoro per gli atleti d'élite che hanno terminato o stanno per terminare la carriera sportiva?"*.

Nel grafico 2 le risposte: ai fini della maggiore comprensione, si rappresenta che, come stakeholder direttamente impegnati e coinvolti per lo sviluppo e l'investimento nella *dual career*, il professor Bastianon ha indicato il "Governo" e nella casella "Altro" il "settore imprenditoriale".

Per il dottor Corti il soggetto maggiormente interessato risulterebbe essere il "CONI", al quale è stata assegnata una valutazione massima, seguito dal "Governo" e dalla "FederCUSI", inserita alla voce "Altro", rispettivamente con una valutazione di 8 e 6. Per quanto concerne la valutazione leggermente più bassa della "FederCUSI" rispetto agli altri soggetti, il dottor Corti l'ha giustificata definendola *"una federazione di servizio del CONI per lo sport universitario"*.

Rispetto alla precedente domanda, il dottor La Face ha considerato *"sponsor e marketing"* – indicati alla voce "Altro" - come aree minimamente impegnate nel supporto alla creazione di programmi pubblici, al contrario invece del "Governo" al quale è stato assegnato la valutazione massima. Il motivo di tale scelta è stato motivato dal dottor La Face dal fatto che per tali interventi "pubblici" risulterebbero essere coinvolti attivamente l'insieme delle istituzioni statali.

In linea con gli altri intervistati, il dottor Bernabò ha attribuito la valutazione massima al "Governo" e al "CONI".

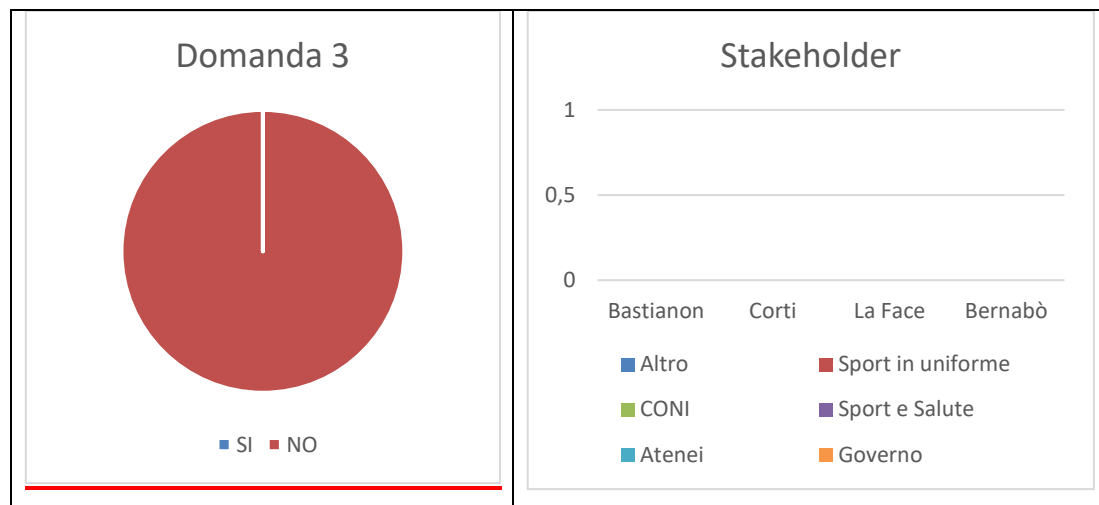


**Grafico 2. Domanda 2**

La terza domanda *"Ritiene che in Italia si siano analizzate e rese più visibili le iniziative di successo che sono già in corso nei diversi paesi europei?"*.

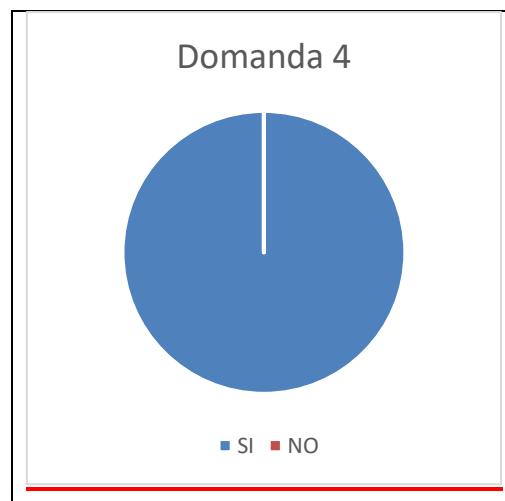
Sempre con il ricorso alla richiamata “scala di valutazione”, ha visto le seguenti risposte di cui al grafico 3: ai fini della maggiore comprensione, si rappresenta che il professor Bastianon ha optato di non assegnare punteggi alla scala di valutazione dei diversi stakeholder, ritenendo che la *dual career* sia una questione europea prima ancora che di ogni singolo Stato membro, sottolineando inoltre come le percentuali del tasso di mobilità degli studenti-atleti sia tra le più elevate in Europa.

Dello stesso avviso anche gli altri *key informants*, che hanno deciso di non assegnare punteggi ai diversi stakeholder, secondo la scala di valutazione.



**Grafico 3. Domanda 3**

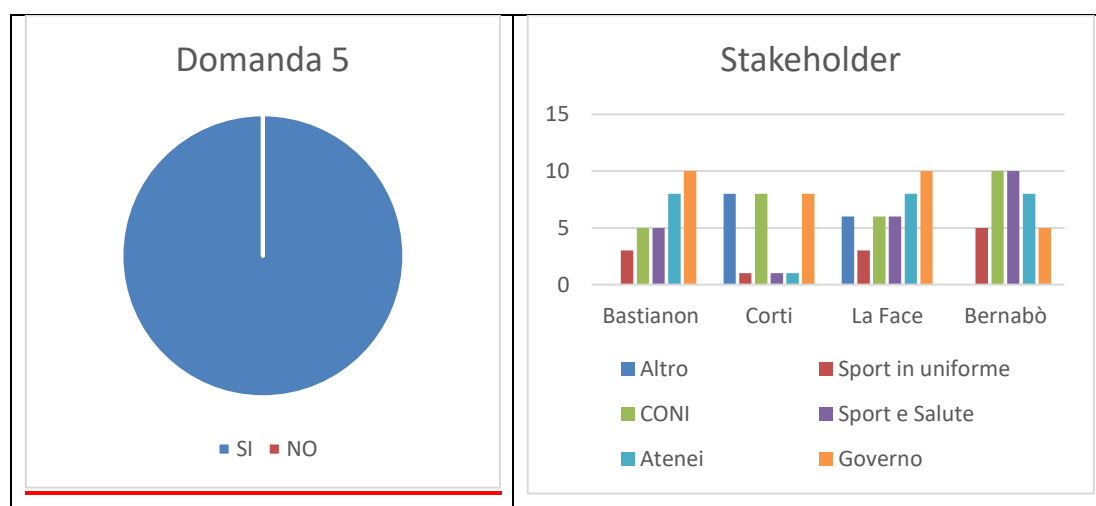
La quarta domanda “*Ritiene che si debbano organizzare azioni da una prospettiva europea e non solo dalle politiche dei singoli paesi?*” ha offerto queste risposte binarie.



**Grafico 4. Domanda 4**

Dalla quinta domanda “*Ritiene che in Italia, nell’ambito del supporto alla carriera post-sportiva, si debba promuovere un profilo professionale che sia in grado di*

*conoscere e comprendere i contesti lavorativi e sportivi al fine di aiutare gli atleti d'élite nella transizione al mercato del lavoro?"*, sino alla fine del questionario, è stata offerta la scala di valutazione con i punteggi da attribuire agli stakeholder, in caso di risposta affermativa da parte dell'intervistato. Ai fini della maggiore comprensione, il professor Bastianon e il dottor La Face sono concordi che il "Governo" sia il soggetto maggiormente impegnato a promuovere tali iniziative. Dello stesso avviso risulta essere il dottor Corti, che però attribuisce anche al "CONI" e alla "FederCUSI" la stessa votazione assegnata al "Governo". Infine, il dottor Bernabò ha indicato anche "Sport e Salute" come soggetto maggiormente coinvolto in materia, al pari del "CONI", dando ad entrambi la valutazione massima.



**Grafico 5. Domanda 5**

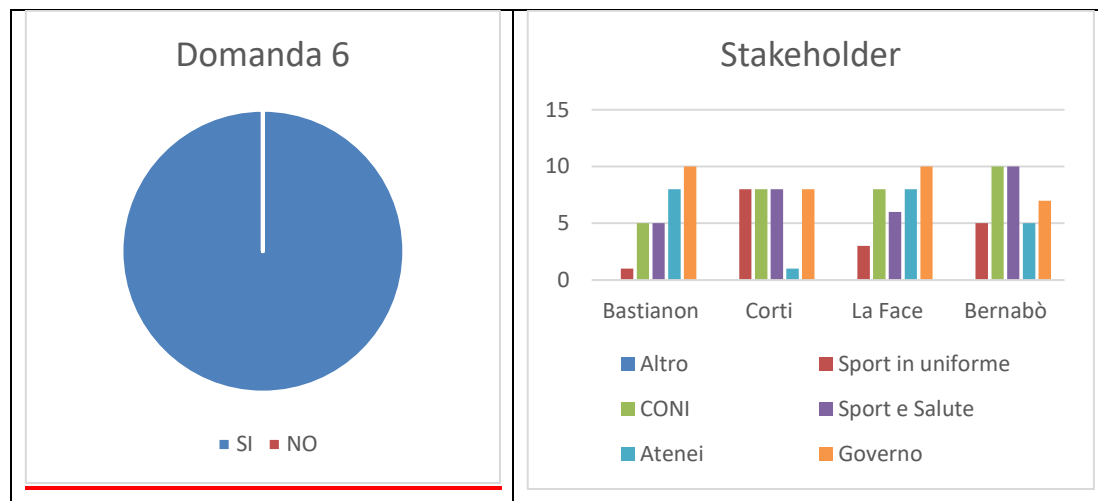
La sesta domanda *“Ritiene che in Italia ci sia bisogno di rivedere, aggiornare e informare gli atleti sulle politiche pubbliche esistenti nel settore per combinare lo sport con la transizione al mercato del lavoro?”*.

La domanda ha avuto i seguenti esiti: ai fini della maggiore comprensione, si rappresenta che il professor Bastianon ha motivato la scelta di assegnare il punteggio di 1 alla voce “Sport in uniforme”, sostenendo che i gruppi sportivi dovrebbero essere intesi come un’importante opportunità anche di rapporto d’impiego a tempo indeterminato per gli studenti-atleti assunti all’interno di quell’amministrazione. Bisogna quindi evitare che la permanenza in “uniforme” dell’atleta ritiratosi sia vista come un ripiego ovvero un ostacolo/alibi alla ricerca di opzioni lavorative in altri contesti.

A differenza di tutti gli altri stakeholder presenti, ugualmente impegnati e ai quali è stata attribuita una valutazione di 8 su 10, il dottor Corti ritiene gli “Atenei” il soggetto minimamente coinvolto in queste iniziative.

Per il dottor La Face è invece il “Governo” il soggetto maggiormente interessato, seguito a parimerito dagli “Atenei” e dal “CONI”, inteso come Confederazione delle Federazioni sportive nazionali; “Sport e Salute” è stata minormente considerata, in quanto ritenuta una “società di servizio”. Per quanto riguarda lo “Sport in uniforme”, il dottor La Face ha affermato che le relative amministrazioni siano soggetti poco coinvolti in queste iniziative di *dual career*, poiché gli atleti in uniforme sono già inseriti in un contesto lavorativo.

Infine, per il dottor Bernabò il “CONI” e “Sport e Salute” sono i soggetti maggiormente interessati e impegnati.



**Grafico 6. Domanda 6**

Di seguito le risposte alla settima domanda “*Ritiene che in Italia ci sia bisogno di rendere più visibili le "storie di successo" in modo che questi ex atleti che sono riusciti a trovare un lavoro (normalmente nel contesto sportivo) possano fungere da mentori e modelli di ruolo per gli atleti che si avvicinano al ritiro sportivo?*”.

Ai fini della maggiore comprensione, si rappresenta che il professor Bastianon ha motivato il punteggio 1 alla voce “Governo” per evitare strumentalizzazioni politiche degli status degli studenti-atleti.

Dello stesso avviso il dottor Corti, che ha assegnato la valutazione di 8 su 10 a tutti gli altri stakeholder presenti, inserendo la già citata “FederCUSI” alla voce “Altro”.

Per il dottor La Face il “Governo”, il “CONI” e gli “Atenei” sono i soggetti che devono promuovere queste “storie di successo”. Seguendo il ragionamento delle risposte fornite precedentemente, il dottor La Face ha sottolineato come negli ultimi anni soprattutto il “Governo”, a seguito dell’istituzione del Ministero dello sport, ha assunto un ruolo importante e sempre più centrale nella gestione dello sport, in grado di garantire anche idonee campagne a sostegno delle iniziative riportate nella domanda.

In linea di continuità con i giudizi già espressi, il dottor Bernabò ha assegnato la valutazione massima al “CONI” e a “Sport e Salute”.

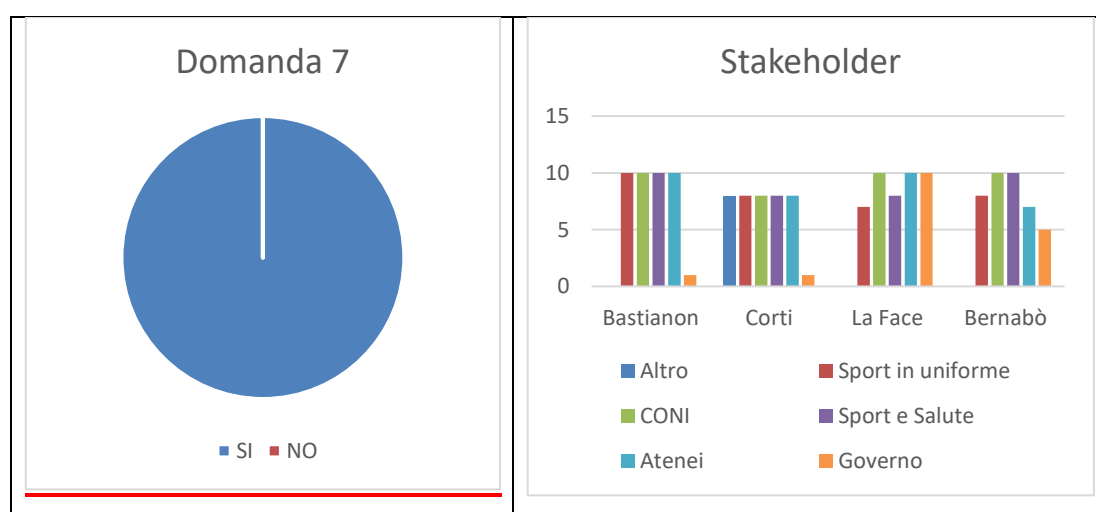


Grafico 7. Domanda 7

L’ottava domanda “Ritiene che in Italia ci sia bisogno di offrire tirocini/borse di studio adattati alle fasi finali della carriera sportiva (ad esempio, tirocini in lavori part-time, a breve termine o sistema di tirocini per laureati)?” ha ottenuto le seguenti risposte.

Ai fini della maggiore comprensione, si rappresenta che il professor Bastianon ha motivato la risposta “No” in quanto la fase finale della carriera sportiva di uno studente-atleta risulterebbe diversa e soggettiva tra i vari individui. Ad esempio, per un atleta già inserito in un contesto lavorativo, come appartenente ad un gruppo sportivo dello Stato o come atleta-lavoratore presso qualsiasi altra realtà professionale, queste tipologie di offerte potrebbero risultare superflue, mentre potrebbero risultare idonee per studenti-atleti che hanno intrapreso percorsi di *dual career* durante l’inizio della fase finale della carriera agonistica.

Per il dottor Corti, oltre agli “Atenei”, al “CONI” e allo “Sport in uniforme”, gli stakeholder maggiormente impegnati in questa iniziativa sono il già citato “ICSC” e “tutte le Federazioni sportive nazionali (FSN)”, entrambi inseriti alla voce “Altro”.

Per il dottor La Face “*risulterebbe molto utile la possibilità di offrire tali iniziative – come i tirocini - agli studenti-atleti nella fase finale della loro carriera sportiva*”. Per questo motivo considera il “Governo, gli “Atenei” e il “CONI” come i soggetti che potrebbero contribuire maggiormente in materia, a differenza dello “Sport in uniforme”. Infine, suggerisce che anche le già citate società di “*sponsor e marketing*”, menzionate nella casella “Altro”, debbano proporre tali iniziative all’interno delle loro aziende.

In linea con le precedenti risposte, il dottor Bernabò ha indicato il “CONI” e “Sport e Salute” come stakeholder maggiormente impegnati riguardo tali interventi.

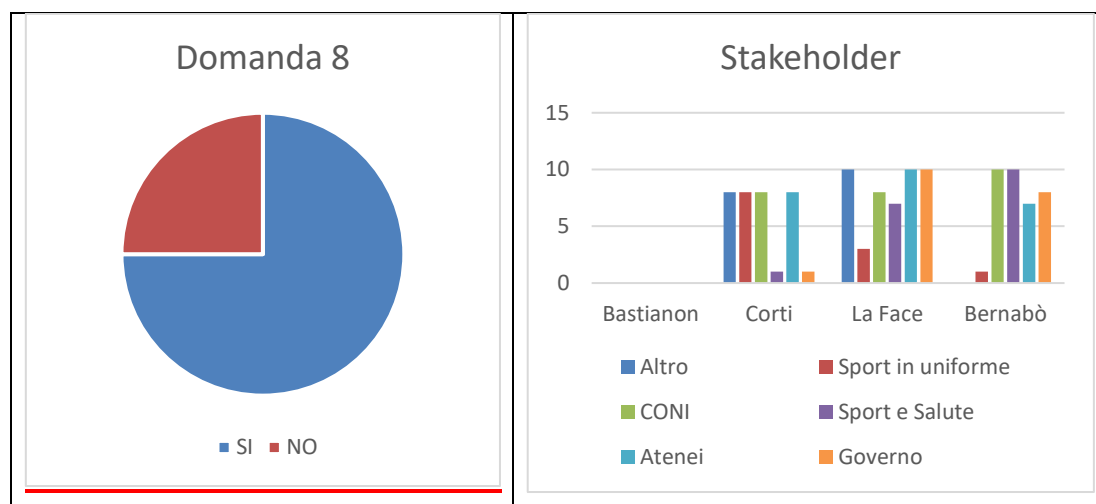


Grafico 8. Domanda 8

La nona domanda “*Ritiene che in Italia ci sia bisogno di proporre incontri tra atleti che si sono ritirati e datori di lavoro per segnalare posizioni vacanti specifiche e vedere come gli atleti possano contribuire?*”.

Il quesito ha ottenuto le seguenti risposte: ai fini della maggiore comprensione, si rappresenta che per il professor Bastianon queste iniziative andrebbero promosse e sviluppate principalmente a cura dei datori di lavoro, da lui indicati più volte come “*settore imprenditoriale*”.

Come per la precedente risposta, il dottor Corti ha inserito alla voce “Altro” gli stakeholder “ICSC” e le “FSN” che, al pari del “CONI” e degli “Atenei”, possono essere i soggetti promotori degli incontri tra atleti ritirati e datori di lavoro.

Secondo il dottor La Face, congiuntamente al CONI, “*sponsor e marketing*” risulterebbero essere gli stakeholder maggiormente indicati per favorire l’incontro tra gli atleti ritirati e i datori di lavoro, a differenza invece della categoria “Sport in uniforme” che risulterebbe poco coinvolta, in quanto tutti i gruppi sportivi delle forze armate, di polizia e dei corpi dello Stato prevedono l’assunzione per pubblico concorso degli atleti, tramite un arruolamento specifico, in tal modo assicurando contestualmente una carriera post sportiva nei ruoli del pubblico impiego all’interno di quelle amministrazioni.

In linea con le precedenti valutazioni, il dottor Bernabò ha assegnato la massima votazione al “CONI” e a “Sport e Salute”.

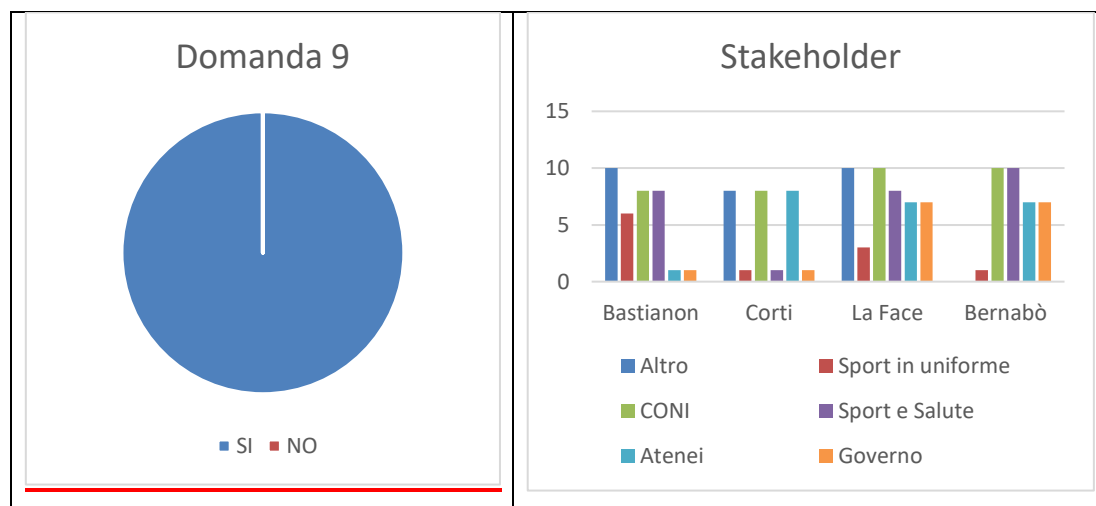


Grafico 9. Domanda 9

La decima domanda “*Ritiene che in Italia ci sia bisogno di offrire flessibilità in termini di orari di lavoro (ad es. i datori di lavoro dovrebbero essere in grado di adattare il carico di lavoro e l'orario agli atleti, non il contrario) per i lavoratori-atleti d'élite che non appartengano allo sport professionistico ovvero allo “Sport in uniforme”?*”.

La domanda ha ottenuto le seguenti risposte: ai fini della maggiore comprensione, si rappresenta che per il professor Bastianon gli unici stakeholder coinvolti in queste iniziative risulterebbero essere il “Governo” e il “settore imprenditoriale”.

Il dottor Corti ha assegnato la votazione massima solamente al “Governo”.

Per il dottor La Face, gli unici stakeholder coinvolti in tali iniziative risulterebbero essere il “Governo” e “*sponsor e marketing*”. Suggerisce l’adozione di auspicabili interventi normativi *ad hoc* del “Governo” e del Parlamento per sostenere il necessario

dialogo tra istituzioni pubbliche e settore privato, con l'obiettivo precipuo di aumentare la flessibilità degli orari di lavoro degli atleti di alto livello. Ha assegnato al "CONI" il voto minimo, poiché l'ente sportivo non ha poteri di normazione statale.

Per il dottor Bernabò, i soggetti maggiormente impegnati sono il "Governo", il "CONI" e "Sport e Salute".

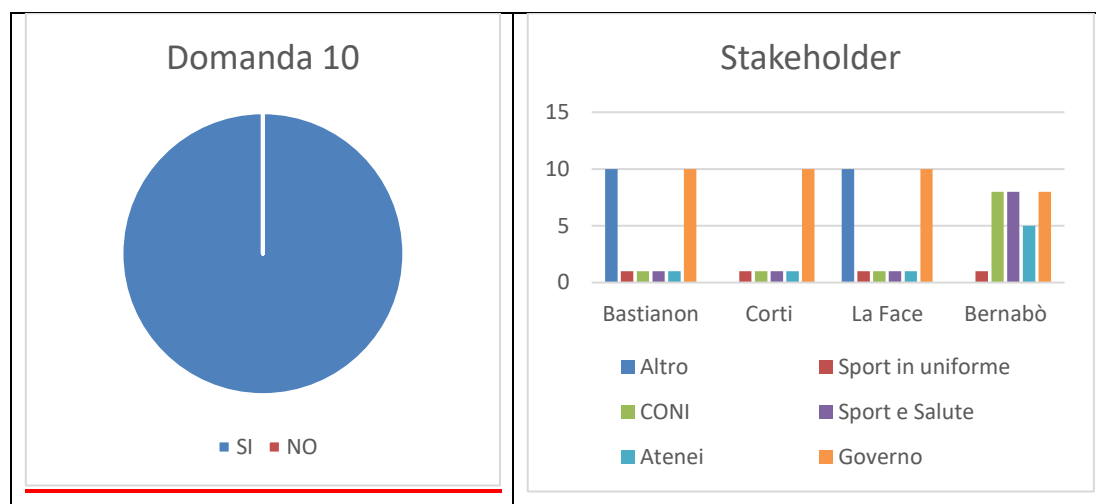


Grafico 10. Domanda 10

L'undicesima domanda "Ritiene che in Italia ci sia bisogno di esplorare in profondità le realtà degli atleti d'élite che affrontano la loro transizione al mercato del lavoro?" ha ottenuto le seguenti risposte.

Secondo il professor Bastianon il "Governo" e lo "Sport in uniforme" non risulterebbero essere particolarmente interessati a questa tematica, a differenza invece del "CONI" e di "Sport e Salute".

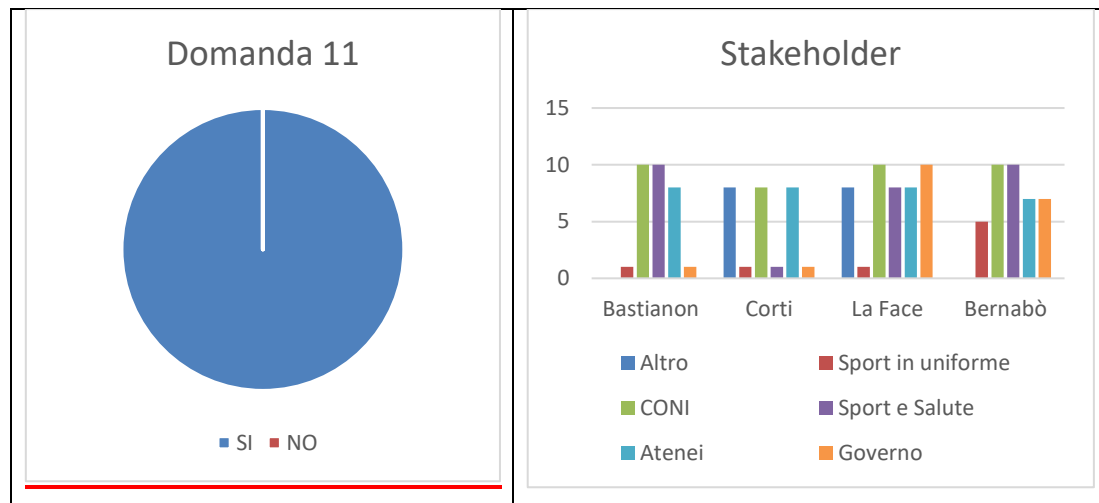
Per il dottor Corti gli stakeholder maggiormente interessati sono gli "Atenei", il "CONI" e la "FederCUSI", con una valutazione di 8 su 10; tutti gli altri stakeholder risulterebbero viceversa poco coinvolti.

Questa valutazione è stata in parte condivisa dal dottor La Face, che ha infatti assegnato una votazione minima alla categoria dello "Sport in uniforme", ma, al pari del "CONI", ha inserito il "Governo" tra i soggetti maggiormente interessati. Entrambi gli stakeholder vengono considerati degli "enti decisionali" in grado di analizzare la realtà degli atleti di alto livello, tramite ricerche e studi "mirati", il cui futuro utilizzo potrebbe anche rafforzare il dialogo in materia tra tutti i portatori d'interesse.

Come nelle precedenti risposte, nella categoria "Altro" figurano "sponsor e marketing" e a "Sport e Salute" è stata assegnata la valutazione inferiore, proprio per

la sua natura di società di servizi che esegue le direttive del Governo, quindi con limitato potere decisionale.

Per il dottor Bernabò lo “Sport in uniforme” risulta essere lo stakeholder meno coinvolto in materia, a differenza del “CONI” e di “Sport e Salute”.



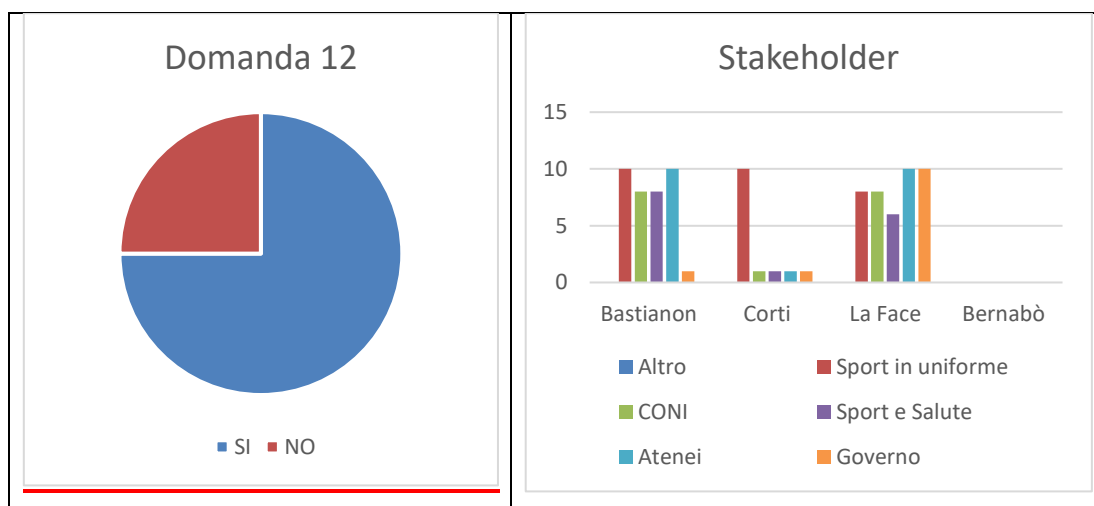
**Grafico 11. Domanda 11**

La dodicesima domanda “*Ritiene che in Italia la situazione del post carriera sportivo degli atleti d’élite dello “Sport in uniforme” sia stata poco studiata e sottorappresentata?*” ha ottenuto le seguenti risposte.

Secondo il professor Bastianon gli “Atenei” e lo “Sport in uniforme” sono i soggetti maggiormente coinvolti. Anche il dottor Corti ha assegnato la votazione massima allo “Sport in uniforme” e la minima a tutti gli altri stakeholder.

Il dottor La Face considera gli “Atenei” e il “Governo” gli stakeholder più impegnati in questa iniziativa.

Infine, il dottor Bernabò ha motivato la risposta “No” in quanto “*i gruppi sportivi forniscono un supporto prezioso al sistema sportivo italiano, permettendo ad atlete ed atleti di inseguire il proprio sogno dedicandosi al 100% al percorso sportivo con la serenità di un post carriera garantito*”.



**Grafico 12. Domanda 12**

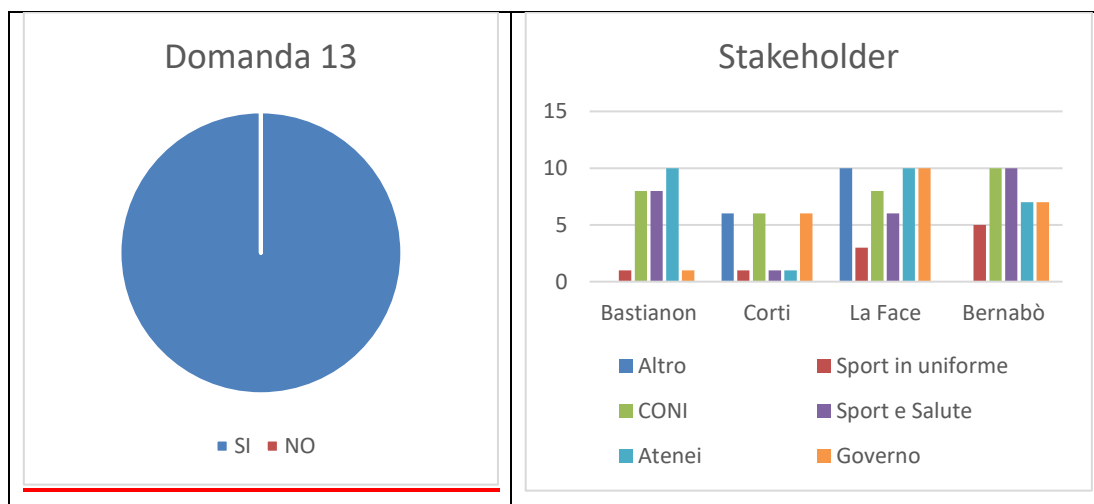
La tredicesima domanda “*Ritiene che in Italia il tema del tempo e della qualità di inserimento nel mercato del lavoro degli atleti d’élite laureati non più attivi nello sport debba essere analizzato in modo più approfondito?*” ha ottenuto le seguenti risposte.

Secondo il professor Bastianon gli “Atenei” risulterebbero essere gli stakeholder maggiormente coinvolti in materia.

Il dottor Corti considera parzialmente coinvolti gli stakeholder “Governo”, “CONI” e “FederCUSI”, quest’ultima indicata nella casella “Altro”.

Per il dottor La Face gli “Atenei” ricoprirebbero un ruolo decisivo, assegnando al contempo la valutazione massima anche agli stakeholder “Governo” e “*sponsor e marketing*”.

Il dottor Bernabò mantiene la valutazione massima per il “CONI” e “Sport e Salute”.



**Grafico 13. Domanda 13**

La quattordicesima domanda “*Ritiene che gli strumenti del tirocinio e del placement attualmente offerti dagli atenei italiani agli studenti-atleti in uscita debbano essere migliorati?*” ha ottenuto le seguenti risposte.

Secondo il professor Bastianon tutti gli stakeholder risulterebbero coinvolti in queste iniziative.

Il dottor Corti ha considerato come soggetti maggiormente impegnati “Sport e Salute”, lo “Sport in uniforme” e le “FSN”, quest’ultime inserite nella casella “Altro”.

Il dottor La Face ha assegnato la valutazione minima allo “Sport in uniforme” perché considera il tirocinio e il *placement* dei servizi difficilmente compatibili con la realtà dei gruppi sportivi, che ad oggi devono rispettare delle procedure burocratiche maggiori rispetto agli altri stakeholder.

Anche il dottor Bernabò ha assegnato la valutazione massima agli “Atenei”, a “Sport e salute” e al “CONI”.

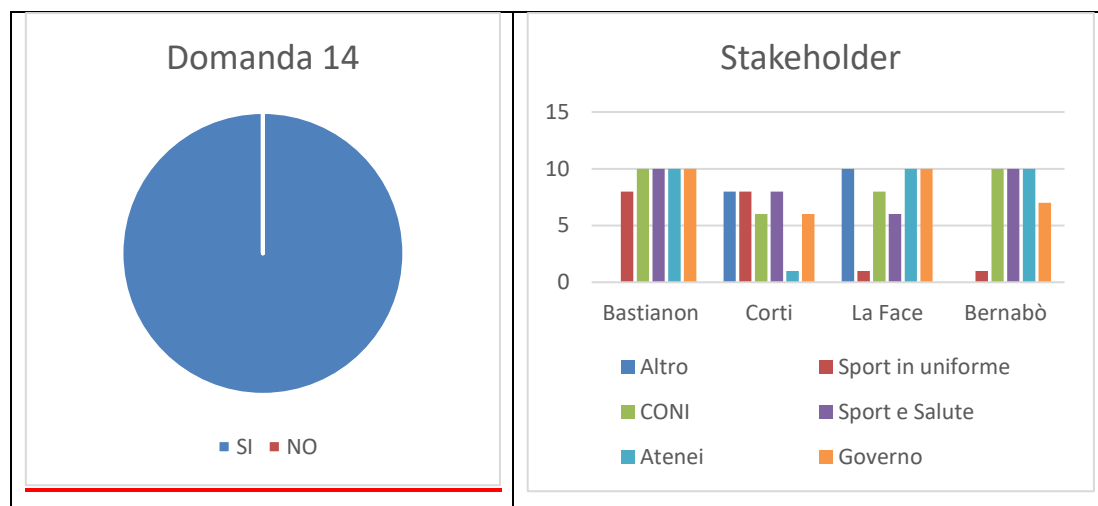


Grafico 14. Domanda 14

La quindicesima domanda “*Ritiene che gli attuali protocolli sulla “dual career” debbano essere migliorati?*” ha ottenuto le seguenti risposte.

Secondo il professor Bastianon solamente lo “Sport in uniforme” risulterebbe leggermente meno coinvolto in materia rispetto agli altri stakeholder, ai quali viceversa è stata assegnata la valutazione massima.

Il dottor Corti ha voluto approfondire la tematica, affermando che ormai è ineludibile l’istituzione di una “Cabina di regia” interministeriale permanente che “*non solo condivide gli aggiornamenti in materia ma che possa influenzarli e indirizzarli agli stakeholder coinvolti*”. Tale compito dovrebbe essere demandato al Ministero

dell'Università riunito con il Ministero dello Sport, con lo scopo di riconoscere i principali attori istituzionali - del mondo sportivo e dell'istruzione - coinvolti nei programmi duali, oltre che di definirne i ruoli, e di stimolo alla stipula di convenzioni specifiche. In quest'ottica potrebbe essere maggiormente esaltata la posizione "privilegiata" che la "FederCUSI" – inserita nella casella "Altro" – gode con le istituzioni accademiche, in particolare con la CRUI. Per questo motivo, il dottor Corti ha assegnato alla "FederCUSI", congiuntamente agli "Atenei" e al "Governo", la votazione massima.

Anche il dottor La Face ha auspicato sia interventi normativi che perseguano l'obiettivo di uniformare la tematica della *dual career* sia direttive condivise che coinvolgano tutti gli stakeholder: "CONI", "Atenei" e "settore imprenditoriale", inserito alla voce "Altro".

Infine, il dottor Bernabò ha considerato il "CONI" e "Sport e Salute" come i soggetti maggiormente interessati a proporre dei miglioramenti dei percorsi duali.

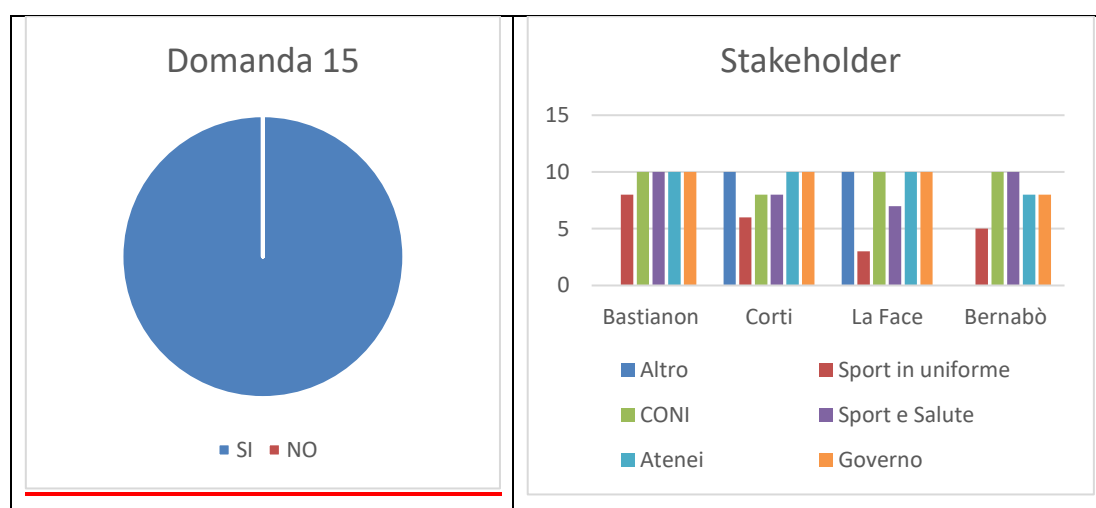


Grafico 15. Domanda 15

#### 4.2.2 Per una maggiore comprensione della letteratura: intervista al professore Stefano Bastianon

In linea con le domande di ricerca del presente elaborato, dopo aver raccolto e analizzato le informazioni/prove sull'argomento pubblicate in diversi formati (ad esempio, pubblicazioni scientifiche, progetti di ricerca, politiche sportive dell'UE), si rendeva necessario acquisire opinioni ed esperienze da parte di esperti riconosciuti in materia, che basano le proprie conoscenze sulle prove più recenti, anche per contribuire al progresso della *dual career*, cercando di offrire elementi di valutazione

che possano contribuire alla riduzione al minimo di possibili distorsioni nei processi decisionali e nella generazione di conoscenza.

Nell'Appendice 13 viene riportata l'intera intervista con il professore Stefano Bastianon, tra i maggiori esperti di *dual career* e di diritto europeo dello sport: molto del lavoro della presente ricerca si basa su sue pubblicazioni.<sup>220</sup>

---

<sup>220</sup> Bastianon, S. et al. Art. 11 Cooperazione fra la Commissione e le autorità garanti della concorrenza degli Stati membri. In: *L'applicazione del diritto comunitario della concorrenza*. Giuffrè, 2007. p. 141-150;

Nascimbene, B., Bastianon, S. Lo sport e il diritto dell'Unione europea. In: *Diritto internazionale dello sport*. Giappichelli, 2010;

Bastianon, S., et al. L'approccio generale della Commissione alle pratiche escludenti. *UAE JOURNAL*, 2011, 34: 0-0;

Bastianon, S. *Diritto antitrust dell'Unione europea*. Giuffrè editore, 2011;

Nascimbene, B., Bastianon, S. *Diritto europeo dello sport*. G Giappichelli Editore, 2011;

Bastianon, S., et al. Diritto europeo dello sport. L'Europa in movimento. Raccolta di testi e documenti. 2011;

Bastianon, S., et al. Dal Trattato di Lisbona al nuovo regolamento UEFA sulle licenze per club e sul fair-play finanziario. *Rivista di Diritto Sportivo*, 2012, 1: 7-72;

Bastianon, S., et al. Regole sportive, regole del gioco e regole economiche nel diritto dell'Unione europea. In *L'Europa e lo sport. Profili giuridici, economici e sociali. Atti del Convegno (Università di Bergamo, 28 ottobre 2011)*. Giuffrè, 2012;

Bastianon, S., et al. L'Europa e lo sport: profili giuridici, economici e sociali. Atti del II Convegno "L'Europa e lo sport", Università degli Studi di Bergamo, 26 ottobre 2012. 2013;

Bastianon, S., et al. Sport e diritto antitrust in Europa. *UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI BERGAMO, FACOLTÀ DI GIURISPRUDENZA*, 2013, 67-94;

Bastianon, S. et al. L'accordo di cooperazione tra la Commissione europea e l'UEFA. *EUROJUS*, 2014, 1.3;

Bastianon, S., et al. Attività sportiva e diritto dell'Unione europea. Recenti sviluppi (2014). *COLLANA DEL DIPARTIMENTO DI GIURISPRUDENZA/UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI BERGAMO*, 2015, 3: 1-15;

Bastianon, S. (ed.). *L'Europa e lo Sport: Profili giuridici, economici e sociali. Atti del IV Convegno tenuto presso il Dipartimento di Giurisprudenza dell'Università degli Studi di Bergamo 26 novembre 2014*. G Giappichelli Editore, 2015;

Bastianon, S. et al. The proportionality test under Art. 101 (1) TFEU and the legitimacy of UEFA Financial fair-play regulations: From the Meca Medina and Majcen ruling of the European Court of Justice to the Galatasaray and AC Milan awards of the Court of Arbitration for Sport. In: *Asser International Sports Law Blog*. 2018.

Bastianon, S., Ginevra, G. The Italian approach to the dual careers of university student-athletes. *Kinesiologia Slovenica*, 2018, 24.3: 5-18;

Bastianon, S., et al. Il modello sportivo europeo e la condizione giuridica degli sportivi stranieri. In: *Diritto dello sport*. Maggioli, 2019. p. 191-227;

Bastianon, S. et al. *La doppia carriera degli atleti. Una sfida culturale vincente*. Giappichelli, 2019;

Bastianon, S., et al. L'incerta natura delle federazioni sportive nazionali: associazioni di diritto privato o organismi di diritto pubblico? Alla corte di Giustizia l'ardua sentenza. *RIVISTA DI DIRITTO ED ECONOMIA DELLO SPORT*, 2019, 15.1: 147-155;

Bastianon, S., et al. *Diritto dello sport*. Maggioli, 2019;

Bastianon, S., et al. UNIONE EUROPEA E SPORT AL TEMPO DEL COVID-19\* EUROPEAN UNION AND SPORT AT THE TIME OF COVID-19. *RIVISTA DI DIRITTO SPORTIVO*, 2020, 2: 275-289;

Bastianon, S. (ed.). *L'Europa e lo sport: Profili giuridici, economici e sociali*. G Giappichelli Editore, 2014; Bastianon, S., et al. La lex sportiva. *Osservatorio sulle fonti*, 2021, 14.1: 350-366;

Bastianon, S., et al. La neutralità dello sport. Un dilemma contemporaneo fra politica, etica e diritto. *BIBLIOTECA DI TESTI E STUDI*, 2023, 1586;

Al professore Stefano Bastianon è stata condivisa la revisione delle prove sull'occupabilità degli atleti dopo la carriera sportiva, che si è basata sulla raccolta di informazioni da tre fonti: (i) prove scientifiche pubblicate sull'argomento; (ii) risultati/prodotti di disseminazione generati in progetti finanziati dal bando Erasmus+; (iii) politiche e programmi esistenti focalizzati sul supporto alla transizione degli atleti verso il mercato del lavoro.

Per i risultati dell'intervista si rimanda al successivo paragrafo 4.3.

#### **4.2.3 Lo studente-atleta elemento fondante e imprescindibile per la FederCUSI: intervista al segretario Filippo Corti**

Tra il 1925 e il 1926, furono adottati diversi atti normativi (le cd “leggi fascistissime” o “leggi eccezionali del fascismo”), che portarono alla trasformazione dell'ordinamento giuridico del Regno d'Italia nel regime fascista.<sup>221</sup>

In questo contesto, dal 1927 il Partito nazionale fascista gestì direttamente anche le organizzazioni studentesche negli atenei italiani, inquadrare nei Gruppi universitari fascisti, al fine di preparare "la futura classe dirigente" d'Italia.

I Gruppi universitari fascisti divennero quindi uno strumento del regime per operare negli atenei, col compito di inquadrare la gioventù studiosa italiana, per educarla secondo la dottrina del fascismo.<sup>222</sup>

«I Guf (Gruppi universitari fascisti) sono un'organizzazione dipendente dal Partito nazionale fascista (il segretario dei Guf è il segretario del partito) che inquadra su base volontaria gli studenti universitari, i laureati e i diplomati, ino al loro passaggio al partito. Esiste un Guf per ogni provincia e in ogni luogo che presenti almeno 25 iscritti si può creare un Nuf (Nucleo dei fascisti universitari). Ogni membro del Guf si iscrive al gruppo della città di provenienza e frequenta il gruppo della città sede universitaria nel periodo di attività didattica. Superata una fase di ristrutturazione fra il 1926 e il 1928, i Guf, dagli anni Trenta, hanno posto all'interno delle organizzazioni sindacali, dei Dopolavoro e delle federazioni fasciste locali. Come ricordano gli statuti, che ne regolano funzioni e caratteristiche, e gli innumerevoli interventi sulla stampa e nella pubblicistica fascista, i gruppi universitari hanno come obiettivo lo studio della dottrina fascista

---

Bastianon, S, et al. Lo sport in Europa tra regole di concorrenza e politica industriale. Spunti di riflessione. *EUROJUS*, 2023, Speciale: 129-136;

Bastianon, S., et al. Una lettura europea delle sentenze Superlega, ISU e SA Royal Antwerp FC. *IL DIRITTO DELL'UNIONE EUROPEA*, 2024, 3-4/2023: 375-411.

<sup>221</sup> Battente, S., et al. Il ruolo del capo del governo e la riforma del potere esecutivo nelle “leggi fascistissime” secondo il pensiero di Alfredo Rocco. In: *Il presidente del consiglio dei ministri dallo stato liberale all'Unione Europea*. Biblion, 2019. p. 133-159.

<sup>222</sup> Carbonaro, S. *Il Partito nazionale fascista e la sua struttura giuridica*. C. Cya, 1939.

e il farsene riproduttori verso il Paese. Per la maggioranza degli iscritti, però, a contare sono soprattutto la dimensione assistenziale e quella sportiva.»<sup>223</sup>

Con la soppressione del Partito nazionale fascista sancita con regio decreto-legge del 2 agosto 1943, n. 704, anche i Gruppi universitari fascisti cessarono di esistere e le loro competenze furono trasmesse al ministero dell'educazione nazionale:

«Art. 1 Il Partito nazionale fascista è soppresso. Sono altresì soppressi: i Gruppi dei fascisti universitari (G.U.F.); i Fasci femminili con le sezioni delle massaie rurali e delle operaie e lavoratori a domicilio; l'Istituto nazionale di cultura fascista; l'Associazione fascista famiglie caduti, mutilati e feriti per la rivoluzione; l'Unione fascista del Senato.»<sup>224</sup>

All'indomani del secondo conflitto bellico mondiale nasce il Centro universitario sportivo italiano (CUSI); nello stesso 1946 vengono organizzati a Bologna i primi Campionati nazionali universitari (CNU), dando l'avvio ad una serie ancora oggi ininterrotta.

«[...] è del 1948 la concretizzazione dell'idea di un'associazione mondiale dello sport universitario, anno in cui viene fondata la Fédération Internationale du Sport Universitaire (FISU): ne fanno parte, come soci fondatori, le organizzazioni di Italia, Germania, Lussemburgo e Svizzera. È dell'anno seguente e proprio ad opera dell'Italia che sceglie come sede Merano, l'organizzazione della prima Settimana Internazionale dello Sport Universitario alla quale partecipano una ventina di delegazioni da altrettanti Paesi. Si dovrà aspettare il 1953 per il giusto riconoscimento del CUSI da parte del Comitato Olimpico Nazionale Italiano (CONI), data a partire dalla quale gli atleti universitari italiani hanno sempre partecipato, per il tramite del CUSI, a tutte le Universiadi, sia invernali che estive, raccogliendo un numero sempre maggiore successi. Sul fronte interno, per permettere l'espressione e la competitività dei propri atleti, il CUSI prosegue nel suo sforzo di fornire a tutti gli studenti universitari italiani l'opportunità di praticare attività sportiva: la strategia intrapresa è quella di dotare di un Centro Universitario Sportivo (CUS) ogni nuova sede universitaria e, dove possibile, di implementare la qualità e la quantità degli impianti sportivi dedicati.»<sup>225</sup>

Il 19 luglio 2022 il Consiglio nazionale del CONI ha approvato all'unanimità la delibera relativa di riconoscimento del CUSI quale federazione sportiva nazionale: a decorrere dal 1° gennaio 2023, la Federazione italiana dello sport universitario (FederCUSI) è un organismo sportivo con personalità giuridica, che ha il compito di occuparsi della pratica, della diffusione e della crescita dell'educazione fisica e dell'attività sportiva per gli studenti universitari italiani.<sup>226</sup>

---

<sup>223</sup> Duranti, S. I Gruppi universitari fascisti: autonomia e controllo di una branca del Pnf. In Corner, P.; Galimi, V. *Il fascismo in provincia*. Viella, Roma, 2014, p.97.

<sup>224</sup> Regio decreto-legge 2 agosto 1943, n. 704, recante "Soppressione del Partito nazionale fascista".

<sup>225</sup> Di Santo, S. *Università e Sport, vivere lo studio con una marcia in più*. Nurse24.it. 14.09.16.

<sup>226</sup> Dal sito FederCUSI.

La FederCUSI è articolata territorialmente in vari Centri universitari sportivi (CUS), presenti in ogni città italiana sede di università, i quali godono di autonomia gestionale ed amministrativa che gli permette di occuparsi in base alla legge 28 giugno 1977, n. 394,<sup>227</sup> del funzionamento degli impianti sportivi dell'università, in cui si svolgono varie attività - come corsi, gare o campionati a livello nazionale e internazionale – volte al raggiungimento degli obiettivi istituzionali.<sup>228</sup>

Quale membro fondatore della Federazione internazionale, la FederCUSI partecipa a quasi tutte le manifestazioni organizzate sia nel campo strettamente sportivo (Universiadi, Campionati mondiali universitari) sia in quello culturale, attraverso la partecipazione alle conferenze promosse dall'Educational services committee (CESU), l'organismo della FISU che si occupa di tracciare le linee, gli indirizzi e gli obiettivi dello sport universitario nel mondo.

Va ricordato che la FederCUSI ha al suo attivo come comitato organizzatore la gestione in Italia di 4 Universiadi estive e 5 edizioni invernali, nonché di numerosi Campionati del mondo universitari nelle varie discipline.

Con riferimento agli aspetti educativi, la FederCUSI si è dimostrata estremamente sensibile allo sviluppo e al potenziamento dei programmi di *dual career* sul territorio italiano, tanto da considerare lo studente-atleta “*elemento fondante e imprescindibile*” della propria missione:<sup>229</sup> la sottoscrizione nel 2020 del citato Protocollo d'intesa in tema di *dual career* testimonia l'impegno nel perseguire l'obiettivo di rendere fattivamente conciliabile la carriera sportiva con quella accademica.

Ai fini della ricerca, l'autore ha deciso quindi di intervistare il segretario della FederCUSI Filippo Corti, quale *key informant*, nonché esempio vincente di studente-atleta.

Nell'Appendice 14 viene riportata l'intera intervista con il dott. Filippo Corti: classe 1989, è un ex calciatore professionista, segretario FederCUSI, capo delegazione FIGC Nazionale U17, docente Rome City Institute, medaglia d'oro alle Universiadi Gwangju Corea del Sud nel 2015. Terminato un brillante percorso sportivo da atleta d'élite, è

---

<sup>227</sup> Legge 28 giugno 1977, n. 394, recante “*Potenziamento dell'attività sportiva universitaria.*”

<sup>228</sup> Il CUS risponde del proprio operato ad un Comitato per lo Sport, costituito presso ogni università, del quale fanno parte due rappresentanti degli studenti, due rappresentanti della FederCUSI, il Direttore Amministrativo dell'università ed il Rettore che presiede l'organo.

<sup>229</sup> Dal sito FederCUSI.

stato allenatore di bambini, testimonial dell'UNICEF ed ha avviato una carriera da dirigente sportivo dopo una solida formazione accademica all'Università degli Studi di Milano: laurea triennale e laurea magistrale in Relazioni internazionali.

Per i risultati dell'intervista si rimanda al successivo paragrafo 4.3.

#### **4.2.4 Il ruolo del CONI: intervista al dott. Alvio La Face**

Si è tratteggiato nei precedenti capitoli e paragrafi il ruolo ricoperto dal CONI nella promozione e attuazione di programmi destinati alla *dual career*, divenendo uno stakeholder di riferimento, non solo per le componenti del modello sportivo organizzato italiano.

Nell'Appendice 15 viene riportata l'intera intervista con il dott. Alvio La Face, dirigente dell'ufficio relazioni istituzionali, strutturata partendo dall'analisi delle linee guida nazionali del CONI, di cui al precedente paragrafo 3.3. Si è cercato di indirizzare la raccolta delle informazioni anche per l'acquisizione di dati quali i presidi organizzativi dell'ente incaricati della *dual career* ovvero di elementi di valutazione per scoprire i punti di forza e le eventuali aree d'intervento in materia.

Al fine del presente elaborato, infatti, verranno: (i) esposti dei punti di criticità finora emersi nei programmi di *dual career*, con lo scopo di trovare delle possibili soluzioni o modifiche da attuare all'interno di essi; (ii) presentate all'intervistato alcune buone pratiche presenti in altre pubbliche amministrazioni, per una valutazione di eventuale applicazione futura anche in seno al CONI.

Per i risultati dell'intervista si rimanda al successivo paragrafo 4.3.

#### **4.2.5 *Athletes post career*: intervista al dott. Valerio Bernabò**

Romano, figlio dell'ex rugbista internazionale Pier Luigi, il dott. Valerio Bernabò è la rappresentazione del percorso duale atleti eccellenti, eccellenti professionisti. Nato rugbisticamente nella S.S. Lazio, si è trasferito nel Calvisano, col quale esordì nel Super 10, nelle competizioni europee, ma soprattutto in nazionale, per poi proseguire una carriera internazionale più che decennale:

«A trentaquattro anni Valerio Bernabò, seconda linea romano classe 1984, per tutti “Cammellone”, saluta il rugby giocato, chiudendo una carriera iniziata con biancoceleste della Lazio Rugby, proseguita a Calvisano, caratterizzata da un breve rientro nella Capitale con la Rugby Roma, da una parentesi a Brive nel Top14 e da otto stagioni nel Guinness PRO14, equamente divise tra il

biancoverde della Benetton Rugby e il bianconero delle Zebre Rugby Club, con oltre cento apparizioni nel torneo celtico. Nel mezzo, tanto azzurro: quello delle Nazionali juniores, dell'U21 di cui è stato capitano nel 6 Nazioni e nel Mondiale di categoria del 2005, dell'Italia "A" – anche qui, in più di un'occasione, da capitano – e della Nazionale maggiore, con cui ha esordito giovanissimo nel 2004 a Biella contro gli Stati Uniti, lanciato dall'allora CT John Kirwan, atleta numero 569 a vestire la maglia dell'Italrugby. In totale, per Bernabò, 33 caps sparsi lungo una carriera internazionale durata 12 anni, con due convocazioni nel gruppo azzurro per le Rugby World Cup del 2007 in Francia e del 2015 in Inghilterra, mancando di un soffio quella neozelandese del 2011.»<sup>230</sup>

Terminata la carriera sportiva, è attivo in diverse iniziative, tra le quali chief operating officer Romanes wheelchair rugby, socio fondatore e membro del consiglio direttivo G.I.R.A. - Giocatori d'Italia rugby associati,<sup>231</sup> ambassador della Federazione italiana rugby nel corso del Guinness Six Nations 2019. Dal punto di vista professionale, è socio e procuratore dell'agenzia Roma Trionfale della Sara assicurazioni.

Nell'Appendice 16 viene riportata l'intera intervista con il dott. Valerio Bernabò.

Per i risultati dell'intervista si rimanda al successivo paragrafo 4.3.

#### 4.3 Risultati

Al fine del presente elaborato, come esplicitato anche nei propositi che anticipavano le interviste ai quattro *key informants*, si è optato per l'utilizzo dell'intervista quale strumento idoneo per tentare di fornire risposte alle domande della ricerca.

Le interviste singole con i rappresentanti delle istituzioni maggiormente coinvolti in materia, alcuni dei quali altresì studenti-atleti "di successo", accompagnate da un questionario comune, hanno permesso di esaminare i vari argomenti trattati nei capitoli precedenti, allo scopo di trovare possibili soluzioni alle criticità e alle problematiche riscontrate. Inoltre, si sono rilevate uno strumento metodologico utile per analizzare in maniera approfondita la percezione dei *key informants* sullo stato dell'arte, i loro pensieri comuni o le opinioni discordanti.

È quindi emerso tutti i *key informants* sono concordi nel ritenere il binomio sport-istruzione una componente fondamentale per lo sviluppo completo tanto dell'individuo quanto dell'intera comunità.

---

<sup>230</sup> Federazione italiana rugby. *Il rugby italiano saluta Valerio Bernabò*. 24 Aprile 2018

<sup>231</sup> Dal sito G.I.R.A.

Difatti, i servizi e le agevolazioni offerti agli studenti-atleti che intraprendono percorsi di doppia carriera sono molteplici, tra i quali: (i) benefici legati alla salute come stili di vita equilibrati che riducono i livelli di stress e aumentano il benessere dell'individuo; (ii) benefici dello sviluppo che garantiscono delle condizioni idonee per accrescere le abilità, competenze e conoscenze applicabili nello sport, nell'istruzione e in altre sfere della vita; (iii) benefici sociali dai quali scaturiscono effetti positivi sulla socializzazione dell'individuo; (iv) benefici connessi al pensionamento atletico (cioè al ritiro dall'attività agonistica) e all'adattamento alla vita post carriera sportiva, compresa una prevenzione adeguata alle possibili crisi di identità in questa transizione; (v) migliori prospettive occupazionali future, finalizzate all'accesso a impieghi lavorativi meglio retribuiti.<sup>232</sup>

Dalle risposte dei *key informants* è risultato evidente come la *dual career* prima ancora di essere una questione nazionale sia un tema di assoluto rilievo europeo, che richiede il necessario impegno sinergico di tutti gli Stati membri. Infatti, come emerso soprattutto nell'intervista con il professor Bastianon, il tasso di mobilità degli studenti-atleti, impegnati tra allenamenti, ritiri a livello nazionale e internazionale e competizioni varie, risulta essere uno dei più elevati in tutta Europa.

Le risposte fornite nei questionari indicano l'assoluta necessità di collaborazione tra tutti gli stakeholder coinvolti in materia, chiamati ad incrementare le opportune azioni sinergiche. Le maggiori responsabilità per l'implementazione di *best practices* sono certamente attribuibili al Governo, il quale deve agire da volano nei confronti dei diversi portatori d'interesse, fra i quali certamente il settore dell'istruzione. Tuttavia, un ruolo determinante è storicamente assegnato al modello sportivo organizzato italiano, nel quale il CONI e la FederCUSI rappresentano i primi e necessari interlocutori, ai quali si è affiancata da ultimo Sport e Salute S.p.A.

I *key informants* sono concordi nel ritenere strategico il costante aggiornamento delle linee guida nazionali e unionali riguardanti i programmi di *dual career*, che ad oggi palesano diverse criticità, alcune delle quali sono state riportate anche nel presente elaborato.

---

<sup>232</sup> EU Guidelines on Dual Careers of Athletes. Recommended Policy Actions in Support of Dual Careers in High-Performance Sport. Approved by the EU Expert Group "Education & Training in Sport" at its meeting in Poznań on 28 September 2012.

In quest'ottica, preso atto della crescente necessità di personale altamente qualificato nel mercato del lavoro UE, come significato *in primis* dai piani strategici adottati dalla Commissione europea, appaiono auspicabili in Italia delle azioni migliorative relative agli attuali sistemi di supporto forniti dagli atenei agli studenti-atleti, soprattutto in materia di tirocinio curricolare e di *placement*, entrambi giudicati dagli stessi *key informants* non pienamente adeguati alle reali esigenze dei destinatari.

A questi servizi universitari vanno parimenti affiancate quelle iniziative raccomandate dagli esperti della Commissione europea che sono state sperimentate in altri Stati membri: ci si riferisce ai c.d. “*special agreements*” o “*special arrangements*”, strumenti che favoriscono l'immissione degli studenti-atleti nel contesto professionale.

La loro adozione anche in Italia permetterebbe di offrire nuove soluzioni, ma soprattutto scongiurerebbe l'acuirsi delle problematiche presenti, fra le quali il concreto rischio che vadano persi investimenti fatti proprio per l'inserimento degli studenti-atleti nel mercato del lavoro.

Tutti i *key informants* sono appunto concordi sulla necessità e validità di “*special agreements*” o “*special arrangements*”, soprattutto coinvolgendo i datori di lavoro (definiti “*settore imprenditoriale*” ovvero “*sponsor e marketing*”), in modo che con cura sartoriale si abbia un'effettiva diminuzione delle non conformità italiane rispetto agli obiettivi indicati dall'UE in materia di reale occupazione.

In quest'ottica, come indicato dal dottor La Face, le imprese che stipulano contratti di sponsorizzazione, marketing e merchandising con il CONI e con altre istituzioni sportive – attraverso specifiche previsioni proprio all'interno di questi contratti – potrebbero impegnarsi ad assumere (*placement*) atleti al termine dei loro percorsi duali.

Si tratterebbe, in definitiva, di agire con comuni finalità tra atenei, istituzioni sportive e coloro che nel territorio sono impegnati alla produzione di beni, servizi, prodotti e ricchezza, a partire dall'introduzione di specifiche previsioni nei contratti collettivi.

In tal senso si erano già espresse nel 2012 le linee guida europee sulla doppia carriera, quando sottolineavano come “*la maggioranza degli Stati membri sostiene iniziative da parte delle organizzazioni sportive, reti accademiche e Comitati Olimpici*

*nel settore dei servizi di supporto, in particolare per l'inserimento lavorativo in società e principali sponsor”.*

Inoltre, con la sottoscrizione di tali accordi e protocolli d'intesa si potrà garantire agli studenti-atleti in *dual career* anche dei tirocini aziendali strutturati in modo da consentire una reale esperienza nel mondo professionale, in linea anche con le loro precipue esigenze.

Gli auspicati “*special agreements*” dovrebbero ispirarsi quindi alle *best practices* presenti negli altri paesi unionali, come in parte richiamate anche nelle linee guida europee sulla *dual career*.

Un altro elemento chiave emerso dalle interviste dei *key informants* riguarda la necessità che gli stakeholder coinvolti nella *dual career* siano maggiormente attivi nella diffusione e promozione di modelli vincenti di studenti-atleti, con testimonianze di pari successo nella carriera agonistica e nell'inserimento nel mercato del lavoro.

Infine, per meglio perseguire gli obiettivi di *dual career*, il professor Bastianon concorda nel ritenere utile il ricorso alla responsabilità sociale da parte degli atenei, proprio perché gli stessi devono avere un legame culturale con la società, come del resto emerso anche in alcune pubblicazioni scientifiche in materia.<sup>233</sup>

---

<sup>233</sup> Zoletto, D.; Zanon, F. La ricerca-azione come “risposta” alle sfide emergenti nei contesti educativi eterogenei. Responsabilità sociale dell'università e formazione in servizio degli insegnanti. *Lifelong Lifewide Learning*, 2019, 15.33: 13-25.

## Conclusioni

Il presente elaborato ha cercato di esplorare le esperienze italiane nella gestione della “*dual career*”, con particolare riguardo alla fase dell’istruzione universitaria e dell’inserimento nel mondo del lavoro di quegli atleti d’élite che hanno dato priorità allo sport senza rinunciare alla formazione accademica.

È stato adottato un modello di studio che potesse approfondire il ruolo cruciale dell’istruzione superiore per lo sviluppo individuale e della società, in Italia e nell’ambito più ampio dell’Unione europea, con riferimento al diritto degli atleti di portare avanti sport e istruzione, ai fini della loro successiva carriera extra-sportiva.

Parimenti, in linea con i più recenti studi presenti in letteratura, l’aumento delle esigenze sportive è stato identificato come una sfida significativa per gli atleti che continuano a fare affidamento principalmente sulla propria resilienza per superare le sfide e gli ostacoli, esprimendo tuttavia la necessità di supporto tramite tutoraggio, orientamento professionale e reali strumenti di transizione alla vita post-universitaria.<sup>234</sup>

Ci si è concentrati, quindi, sulle risposte alle domande di ricerca, in ordine: (i) al supporto delle università e degli altri stakeholder agli studenti-atleti in *dual career* nell’inserimento nel mondo del lavoro; (ii) all’utilità per università e stakeholder di garantire agli studenti-atleti in *dual career* un inserimento nel mondo del lavoro realmente efficace; (iii) agli “strumenti” adottati da università e stakeholder per assicurare agli studenti-atleti in *dual career* un inserimento nel mondo del lavoro realmente efficace; (iv) alle eventuali azioni di miglioramento degli “strumenti” utilizzati da università e stakeholder; (v) alle reali esigenze e difficoltà degli studenti-atleti in *dual career*.

Per comprendere lo sviluppo e la cultura dello sport d’élite italiano è stato necessario tratteggiare il sistema nazionale dell’istruzione secondaria e di quella accademica, quest’ultima considerata ancora luogo fondamentale per la formazione e le successive mobilità sociale e stabilità degli studenti. L’attuale società italiana ritiene l’istruzione

---

<sup>234</sup> Hong, H.J.; Hong, S.H. Dual career (DC) experiences of Korean elite judokas before and at university. *Psychology of Sport and Exercise*, 2024, 70: 102564.

universitaria un'aspirazione culturale importantissima, strumento di promozione di risultati economici e educativi, coerentemente con le politiche unionali, che dalla creazione dello spazio europeo dell'istruzione superiore (EHEA) ha assegnato un ruolo cruciale alla formazione accademica per lo sviluppo individuale e della società.

In tale contesto, si scandiscono la trasformazione del mercato del lavoro e il rapporto tra imprese, pubbliche amministrazioni e università, che dovrebbero interagire sinergicamente per lo sviluppo delle carriere post-sportive degli atleti d'élite.

A tal fine, per verificare anche se vi sia un reale riconoscimento del diritto degli atleti di conciliare sport e istruzione, per l'inserimento nel mercato del lavoro, sono stati studiati gli "strumenti" messi a disposizione dagli atenei (il regolamento didattico; il piano degli studi; i servizi di orientamento; il tutoraggio; il tirocinio; il *placement*), analizzandone l'efficacia e la reale idoneità nell'inserimento degli studenti-atleti impegnati nei percorsi duali nella realtà professionale.

L'elaborato ha esaminato la letteratura scientifica sulla *dual career*, che a partire dal suo riconoscimento nel 2007 nel Libro bianco sullo sport della Commissione europea e delle successive linee guida del 2012, ha visto la produzione di numerosi e sempre più approfonditi studi sul tema, in prevalenza provenienti dal Nord America e dall'Europa, che hanno riguardato maggiormente: (i) la fase dell'istruzione secondaria superiore, (ii) il passaggio dalla scuola all'università; (iii) le decisioni post-laurea tra la continuazione o il ritiro dallo sport e una carriera post-sportiva.

Sono stati quindi riportati gli impegni del CONI, del Governo, degli atenei e degli altri stakeholder a sostegno della doppia carriera, con particolare riguardo alle offerte di flessibilità da parte delle scuole ovvero di percorsi personalizzati delle università a favore di coloro che seguono un percorso sportivo d'alto livello, data la natura intensa dello sport d'élite in Italia, dove il successo sportivo continua ad essere prevalentemente enfatizzato sulla base dei risultati agonistici, come le medaglie in importanti competizioni a livello internazionale.<sup>235</sup>

L'analisi dei protocolli di intesa (MIUR, CONI, CRUI, CIP, CUSI e ANDISU) e della definizione italiana di studente-atleta è servita per tracciare lo stato dell'arte della

---

<sup>235</sup> De Bosscher, V.; De Knop, P.; Van Bottenburg, M. Sports policy factors leading to international sporting success: An international comparative study. In: *Finds and Results from the Swedish Cyprus Expedition: A Gender Perspective at the Medelhavsmuseet*. NOC\* NSF, Flevoland, Nederland, 2007.

doppia carriera in Italia, caratterizzata da frammentarietà ed eterogeneità delle iniziative accademiche, anche alla luce della realtà degli atleti arruolati nei gruppi sportivi delle forze armate, di polizia e dei corpi dello Stato.

Per comprendere meglio lo stato dell'arte della doppia carriera in Italia è stata data voce ad alcuni protagonisti, considerati *key informants*: si tratta di un campionamento intenzionale che ha riguardato quattro professionisti, per i quali sono state utilizzate interviste semi-strutturate ai fini della raccolta dei dati, in un ambito di analisi tematica.

Nel complesso, i risultati indicano che, nonostante un avvio più che decennale di implementazione delle linee guida UE e di sviluppo di modelli italiani di *dual career*, in realtà gli studenti-atleti con doppie carriere sperimentano un supporto limitato nell'inserimento nel mondo del lavoro, il che causa disagio durante le loro transizioni dalle carriere agonistiche a quelle post-sportive.

Diventa chiaro che il mantenimento del vigente *status quo* non è particolarmente favorevole alla creazione e all'abilitazione di un ambiente a doppia carriera realmente orientato all'inserimento nel mondo del lavoro, a causa di fattori contestuali, processionali e specifici del sistema italiano che risultano insufficienti. Gli studenti-atleti d'élite nei contesti a doppia carriera italiani, ai fini dell'inserimento nel mondo del lavoro continuano, in larga misura, a non poter fare affidamento ad un reale *placement* curato dalle università, ma anche dagli altri stakeholder, e quindi sono di fatto lasciati a loro stessi ovvero al supporto delle famiglie.

Inoltre, come emerso anche dalle interviste ai *key informants*, sembra mancare nel modello italiano di *dual career* una strategia di gestione dello sviluppo della doppia carriera coerente e cooperativa tra i diversi stakeholder, con una specifica “Cabina di regia”,<sup>236</sup> per ottenere una transizione positiva degli studenti-atleti nel mondo del

---

<sup>236</sup> Un esempio di Cabina di regia è fornito dall'art. 2 del decreto-legge 31 maggio 2021, n. 77, recante “Governance del Piano nazionale di ripresa e resilienza e prime misure di rafforzamento delle strutture amministrative e di accelerazione e snellimento delle procedure.”.

In particolare, la Cabina: (i) elabora indirizzi e linee guida per l'attuazione degli interventi del PNRR, anche con riferimenti ai rapporti, anche con riferimento ai rapporti con i diversi territoriali; (ii) effettua la ricognizione periodica e puntuale sullo stato di attuazione degli interventi, anche mediante la formulazione di indirizzi specifici sull'attività di monitoraggio e controllo svolta dal Servizio centrale per il PNRR; (iii) esamina, previa istruttoria della Segreteria tecnica, le tematiche e gli specifici profili di criticità segnalati dai Ministeri competenti per materia, dal Ministro per gli affari regionali e le autonomie e dalla Conferenza delle regioni e delle province autonome; effettua, anche avvalendosi dell'Ufficio per il programma di governo, il monitoraggio degli interventi che richiedono adempimenti normativi e segnala all'Unità per la razionalizzazione e il miglioramento della regolazione l'eventuale necessità di interventi normativi idonei a garantire il rispetto dei tempi di attuazione; (iv) trasmette alle

lavoro. Al contrario, ci sono esperienze in altri Stati membri UE di studenti-atleti d'élite che hanno sperimentato supporti efficaci per un passaggio a carriere post-sportive.

Tuttavia, i risultati hanno anche indicato che gli intervistati, quali *key informants* degli attuali stakeholder ritenuti tra i più significativi nei percorsi duali italiani, sono stati in grado con le loro riflessioni di contribuire allo studio ed alle domande di ricerca, ma soprattutto all'individuazione di soluzioni e risposte per far fronte alle richieste degli studenti-atleti.

In risposta ai risultati di questo studio, emerge la proposta di adozione di azioni migliorative per l'ideazione di alcuni interventi sul modello italiano di *dual career*, al fine di rafforzare gli attuali “strumenti” per l'inserimento nel mondo del lavoro, anche attraverso “*special arrangement*” e “*special agreements*”. Si tratta di strategie pratiche, che presuppongono l'avvio di alleanze risolutive tra Governo, istituzioni sportive, università e rappresentanti dei datori di lavoro, per consentire il successo della doppia carriera sportiva entro i parametri del modello unionale proposto sin dal 2012 con le linee guida.

Tra le dodici “agevolazioni” offerte dagli atenei italiani riportate nella ricerca sulla *dual career* di cui al sottoparagrafo 2.3.3 e all'Appendice 8, il presente elaborato si è soffermato su quelle codificate come “flessibilità” e “crediti universitari – Cfu”, rispettivamente definite dal professore Stefano Bastianon: (i) “*la possibilità per lo studente-atleta, previo accordo con i docenti, di sostenere l'esame in una data diversa da quella già fissata nel calendario accademico nel caso l'appello coincida con la data di un impegno sportivo e/o di essere dispensato dalla frequenza delle lezioni (in tutto o in parte) per gli insegnamenti in cui la frequenza è richiesta come obbligatoria*”; (ii) “*la possibilità per lo studente-atleta di richiedere il riconoscimento*

---

Camere con cadenza semestrale, per il tramite del Ministro per il rapporto con il Parlamento, una relazione sullo stato di attuazione del PNRR, nonché, anche su richiesta delle Commissioni parlamentari, ogni elemento utile a valutare lo stato di avanzamento degli interventi, il loro impatto e l'efficacia rispetto agli obiettivi perseguiti; (v) riferisce periodicamente al Consiglio dei ministri sullo stato di avanzamento degli interventi del PNRR; (vi) trasmette, per il tramite del Ministro per gli affari regionali e le autonomie e della Segreteria tecnica, la relazione periodica di cui alla lettera e), e al Tavolo permanente, i quali sono costantemente aggiornati dagli stessi circa lo stato di avanzamento degli interventi e le eventuali criticità attuative; (vii) promuove il coordinamento tra i diversi livelli di governo e propone, ove ne ricorrano le condizioni, l'attivazione dei poteri sostitutivi; (viii) assicura la cooperazione con il partenariato economico, sociale e territoriale mediante il Tavolo permanente; (ix) promuove attività di informazione e comunicazione coerenti con l'articolo 34 del Regolamento (UE) 2021/241.

*della propria attività sportiva ai fini dell'attribuzione di crediti formativi universitari (Cfu)."*

Si tratta di soluzioni accademiche che necessiterebbero appunto di azioni migliorative: gli studenti che aderiscono ai programmi di *dual career* continuano comunque a palesare difficoltà nel coniugare gli impegni accademici con quelli sportivi, soprattutto a causa dei rispettivi calendari, spesso tra loro in opposizione.<sup>237</sup> Infatti, ad eccezione dei cinque atenei di cui all'Appendice 11, il piano di studi generalmente non estende il concetto di flessibilità al tirocinio curriculare e quindi non sono previste per gli studenti-atleti agevolazioni particolari o eventuali esenzioni. Inoltre, come riportato nel presente elaborato al paragrafo 3.2, la maggior parte degli studenti-atleti di altissimo livello ha un rapporto di lavoro di pubblico impiego nell'ambito delle amministrazioni costituenti lo "*Sport in uniforme*".

Nello "*Sport in uniforme*" è sostanzialmente incentrato il sostentamento governativo degli sportivi di élite, che allo stato ha attenzione (e valorizza) il successo sportivo internazionale anche a discapito di una parallela progressione accademica degli studenti-atleti ovvero delle transizioni interne alle amministrazioni di appartenenza.

Lo "*Sport in uniforme*" è un'importante caratteristica del modello sportivo italiano, sulla quale sarebbe in futuro auspicabile che chi si dedica alla *dual career* - ricercatori, professionisti o decisori politici - ponga parte della sua attenzione. Ad oggi non è un argomento chiave, pur rimanendo un elemento incontrovertibile che le carriere sportive in divisa lascino agli atleti un tempo limitato per lo studio, facendo sì che gli stessi siano portati a dare priorità allo sport rispetto all'istruzione accademica.

Nei confronti di questa particolare categoria di atleti d'élite, la quasi totalità degli atenei italiani non ha personalizzato lo strumento del "tirocinio curricolare"; in sporadici casi, ci sono state estensioni dell'applicazione delle disposizioni esistenti per

---

<sup>237</sup> Il presente studio ha affrontato i concetti: (i) della gestione dello "spazio-tempo", cioè delle presenze che gli studenti-atleti devono assicurare agli allenamenti o alle competizioni, in località diverse dalle sedi universitarie e con tempistiche confliggenti ad esempio con eventuali obblighi di frequenza o con concomitanti date degli esami di profitto; (ii) della "flessibilità" presentato dai percorsi di *dual career* negli atenei italiani, che si focalizza quasi del tutto sulle lezioni, che rappresentano il momento in cui avviene la "formazione" dello studente, finalizzata all'acquisizione di "conoscenze, abilità e competenze", e su gli esami, che rappresentano invece il momento in cui i docenti "valutano" lo studente.

lo studente-lavoratore, che a loro volta rimandano l'apprezzamento della congruità e della fattibilità concreta alla valutazione di specifiche commissioni o uffici:

Si ritiene auspicabile un'azione migliorativa, che chiameremo “azione proattiva”, cioè un intervento di revisione, finalizzato a migliorare l'approccio degli atenei nella *dual career*, con particolare riguardo agli studenti-atleti che siano anche lavoratori, come nel caso degli appartenenti allo “*Sport in uniforme*”. Ad esempio, più che “*spendere un riconoscimento*” nell'ambito dei crediti formativi, sarebbe meglio indirizzarlo verso il tirocinio, che al pari degli esami o dei laboratori, ha un “peso” in termini di Cfu all'interno del piano di studi.

Per gli studenti-atleti – a maggior ragione per quelli anche lavoratori - coordinare gli impegni agonistici con le disponibilità e le esigenze richieste dall'azienda o ente esterno in cui viene svolto il tirocinio potrebbe costituire una criticità difficile da risolvere. Anche in questo caso, lo studio di Bastianon sottolinea come nella maggior parte degli atenei non vengano offerte agevolazioni.

Nel sottoparagrafo 1.4.5 è stata posta precipua attenzione al tirocinio formativo, che - con l'introduzione della riforma degli ordinamenti didattici, imperniata sul sistema dei crediti (art. 10 del D.M. 3/11/99 n. 509) – è entrato a pieno titolo nel percorso didattico degli studenti come tirocinio curricolare.

Ci si è quindi soffermati sulle potenzialità dello stage quale strumento di orientamento di primaria importanza, per la possibilità d'integrare le conoscenze acquisite durante il percorso di formazione universitaria con le competenze professionali acquisibili in ambito lavorativo.

«Questa esperienza riveste un ruolo rilevante, dal momento che sottolinea la funzione della ricorsività permanente tra teoria e pratica, nonché lo sviluppo dei processi di investigazione e azione, considerati i pilastri di base per acquisire competenze professionali qualitativamente adeguate alle esigenze del mercato del lavoro. [...] La programmazione del tirocinio curricolare, in una modellazione progettuale ideale, dovrebbe essere caratterizzata da quattro fasi: l'analisi, la programmazione, l'esecuzione, la valutazione [...]. L'analisi si concretizza con un'accurata presentazione delle offerte del contesto territoriale e dei bisogni formativi degli studenti. Con la programmazione si colloca temporalmente il tirocinio all'interno del percorso di studi; si fornisce una mappa dei servizi disponibili, dei materiali didattici e degli strumenti metodologici; si definiscono i referenti esterni dell'esperienza. L'esecuzione rappresenta la fase dello svolgimento dell'attività di tirocinio.»<sup>238</sup>

---

<sup>238</sup> Cereda, F., et al. Teorie e prassi del tirocinio curricolare universitario scolastico per le scienze motorie e sportive. *Società Italiana di Pedagogia*, 2022, 10, p.78.

Nel definire gli ordinamenti didattici dei corsi di laurea, le università specificano gli obiettivi formativi in termini di risultati di apprendimento attesi, con riferimento al sistema di descrittori adottato in sede europea e individuano gli sbocchi professionali anche con riferimento alle attività classificate dall'ISTAT. Pertanto, avendo sempre a riferimento questi “descrittori, ambiti professionali e attività classificate”, gli atenei dovrebbero costruire un “*razionale del tirocinio curricolare*”, proprio al fine di far acquisire allo studente-atleta in *dual career* non solo i relativi crediti formativi quanto piuttosto le competenze relative agli ambiti di un possibile futuro esercizio delle professionalità individuate.

In questo scenario, si possono apprezzare i programmi avviati dal Dipartimento della funzione pubblica per esperienze di formazione e lavoro professionalizzanti, ovvero “*Tirocinio inPA*” e “*Dottorato inPA*”.<sup>239</sup>

I programmi di tirocini e dottorati nella pubblica amministrazione sono misure che sono state ritenute utili a livello governativo a garantire esperienze di formazione e lavoro professionalizzanti nelle pubbliche amministrazioni. Sono in fase di prima applicazione dal 13 giugno 2024, con carattere sperimentale; in collaborazione con le università che predispongono progetti di formazione e di lavoro, risultano coinvolte dieci amministrazioni pilota: (i) Presidenza del consiglio dei ministri; (ii) Ministero dell’economia e delle finanze; (iii) ISTAT; (iv) Agenzia delle entrate; (v) INAIL; (vi) Regione Emilia-Romagna; (vii) Regione Liguria; (viii) Regione Marche; (ix) Regione Puglia; (x) Regione Toscana.

Ai fini della presente ricerca, ci si sofferma sull’esperienza del “*Tirocinio inPA*”. Tale programma consiste nello svolgimento di trecento tirocini curricolari della durata di sei mesi per la redazione della tesi di laurea magistrale. Il tirocinio prevede un’indennità di partecipazione da seicento euro al mese. Si rivolge a studenti con età inferiore a 28 anni iscritti alle lauree magistrali oppure ad anni successivi al terzo delle lauree magistrali a ciclo unico. Tali studenti devono essere in possesso di specifici requisiti, ossia avere una media aritmetica dei voti non inferiore a 28/30 ed aver

---

<sup>239</sup> I programmi sono disciplinati dal decreto ministeriale 23 marzo 2022, recante “*Esperienze di formazione e lavoro professionalizzanti per giovani nella pubblica amministrazione*” pubblicato sulla Gazzetta Ufficiale Serie Generale n.122 del 26-05-2022. In Appendice 18 la “*Direttiva n.2/05 sui tirocini formativi e di orientamento nelle pubbliche amministrazioni*” che regolamentò per la prima volta la materia.

maturato, in caso di laurea magistrale, il 30% dei crediti formativi universitari previsti dal ciclo di studi. In caso di laurea magistrale a ciclo unico, il 70% dei crediti formativi universitari previsti dal ciclo di studi.

È auspicabile che tale iniziativa, attualmente a livello sperimentale, si possa trasformare nella via ordinaria di svolgimento del tirocinio per gli studenti-atleti in *dual career*, soprattutto quelli appartenenti allo “*Sport in uniforme*”, anche al fine di consentire loro al termine degli studi accademici una collocazione ben definita nella pubblica amministrazione – nella quale vi rientrano (per gli sportivi “*in uniforme*”) i loro datori di lavoro, ma anche l’ente pubblico non economico CONI - secondo i descrittori della classificazione NACE, ISCO, ISTAT.

In materia di incentivi alle assunzioni di giovani nelle pubbliche amministrazioni, che possano avere interesse per le domande della presente ricerca, si ritiene utile riportare le importanti novità introdotte dall’art. 3-ter del decreto-legge 22 aprile 2023, n. 44.<sup>240</sup>

Con tale provvedimento, è stato previsto che fino al 31 dicembre 2026 le pubbliche amministrazioni possano reclutare giovani laureati sotto i 24 anni - attraverso la stipulazione di un contratto di apprendistato della durata massima di 36 mesi che prevede il loro inquadramento nell’area dei funzionari – fino al 10% delle proprie capacità assunzionali, percentuale che diventa del 20% per Città metropolitane, Province, Comuni e Unioni di Comuni.

Al termine del contratto, il legislatore ha previsto la possibilità che il giovane apprendista possa essere assunto a tempo indeterminato a seguito di una relazione motivata e di una valutazione positiva del servizio svolto. Inoltre, tale possibilità è stata estesa anche al mondo accademico: le pubbliche amministrazioni potranno stipulare specifiche convenzioni con gli atenei per poter assumere giovani, sempre di età inferiore ai 24 anni, che rispettino determinati criteri di valutazione, come: (i) il voto di laurea; (ii) regolarità del percorso di studi; (iii) eventuali esperienze professionali e competenze in materia di organizzazione e gestione della pubblica amministrazione acquisite durante gli studi.

---

<sup>240</sup> Decreto-legge 22 aprile 2023, n. 44, recante “*Disposizioni urgenti per il rafforzamento della capacità amministrativa delle amministrazioni pubbliche*”.

Nello specifico, anche tali procedure per il reclutamento finalizzate alla stipula del contratto di apprendistato dovranno rispettare l'iter burocratico tipico delle assunzioni a tempo indeterminato, che prevede che la pubblica amministrazione stabilisca specifici criteri di ammissione e svolgimento delle prove concorsuali, di norma composte da una prova scritta e da una orale.

Il motivo di tale rivoluzione si fonda sulle seguenti necessità della pubblica amministrazione: (i) velocizzare il proprio processo di digitalizzazione e innovazione; (ii) creare un ponte con gli atenei italiani e per rendere i servizi pubblici forniti più efficaci e rispondenti all'esigenze dei cittadini.

È una novità legislativa di grande portata, anche alla luce del principio costituzionale del concorso pubblico; com'è noto, per poter accedere agli impieghi pubblici, l'art. 97 della Costituzione sancisce il concorso pubblico, in quanto procedura che garantisce i criteri di: (i) natura comparativa; (ii) natura aperta e trasparente; (iii) congruità ad accertare i requisiti che consentono lo svolgimento delle mansioni.

La domanda di ricerca **“Perché è utile per le università e gli altri stakeholder garantire che gli studenti-atleti in *dual career* abbiano un inserimento nel mondo del lavoro realmente efficace?”** acquista ora un precipuo nitore.

Infatti, col riconoscimento dello sport in Costituzione,<sup>241</sup> oggi possiamo sostenere che esiste un diritto alla pratica di un'attività sportiva fondato non solo su un aspetto formalmente riconducibile alle disposizioni costituzionali ma anche su aspetti di sostanza e di utilità per la nostra società, quali l'educazione della persona e la socialità, nonché per la salute dei singoli. È stato così completato un processo di valorizzazione del concetto di sport tendente a recuperare proprio quei valori per cui lo sport e le forme sportive sono nati. Accanto al concetto di sport agonistico, questo contributo coniuga e integra i concetti di attività sportiva per sostenere il benessere psico-fisico e la crescita degli uomini di tutte le età senza distinzioni di genere, razza o diversità economica;<sup>242</sup> la *dual career* dello studente-atleta trova fondamento anche nei principi costituzionali italiani.

---

<sup>241</sup> L'art. 1 della legge costituzionale 26 settembre 2023, n. 1, recante, "Modifica all'articolo 33 della Costituzione, in materia di attività sportiva", ha previsto che "all'articolo 33 della Costituzione è aggiunto, in fine, il seguente comma: 'La Repubblica riconosce il valore educativo, sociale e di promozione del benessere psicofisico dell'attività sportiva in tutte le sue forme' (...)".

<sup>242</sup> Mauceri, T. Riconoscimento dello sport in Costituzione e ricadute nel diritto sportivo. *Teoria e Critica della Regolazione Sociale/Theory and Criticism of Social Regulation*, 2024.

La nuova formulazione dell'art. 33 della Costituzione potrà svolgere un importante ruolo di civiltà giuridica e insieme sportiva se, in nome del principio in essa racchiuso, verranno sottoposti a controllo e miglioramento gli strumenti di implementazione delle linee guida UE e nazionali sulla *dual career*, ma anche talune fonti del vigente quadro normativo di riferimento.

In tal modo, l'inserimento nel mondo del lavoro pubblico o privato degli studenti-atleti d'élite potrà essere pianificato, coordinato e indirizzato in modo sinergico da una sapiente "Cabina di regia" che sappia gestire con cura sartoriale i diversi strumenti messi a disposizione dagli stakeholder.

La nuova norma della Costituzione è chiamata a favorire un processo di revisione degli assetti dati, dovendo d'ora innanzi tutti gli stakeholder tenere conto che: (i) l'attività sportiva deve rispondere a un interesse sociale, educativo e di promozione del benessere psico-fisico; (ii) la *dual career* degli studenti-atleti d'élite risponde alle esigenze di miglioramento della persona ed ha una tutela giuridica di rango costituzionale; (iii) è interesse del mondo accademico formare futuri professionisti preparati – fra i quali annoverare gli studenti-atleti d'élite – per le sfide richieste da società, culture e mercato del lavoro sempre più dinamici e complessi; (iv) è interesse dei datori di lavoro disporre di personale qualificato.

Va osservato che il nuovo riferimento formale all'attività sportiva dell'art. 33 della Costituzione rafforza ciò che la dottrina e la giurisprudenza erano riuscite a trarre fondamento dagli articoli 2, 3, 18 e 32, di rilevanza centrale dello sport nell'ambito dei valori costituzionali del nostro ordinamento.<sup>243</sup>

Ne discende che, nell'ambito della pubblica amministrazione, gli atleti-studenti d'élite – per taluni aspetti, soprattutto quelli appartenenti allo "*Sport in uniforme*" – possano essere destinatari di più concrete ed efficaci procedure di transizioni a carriere lavorative post-sportive.

---

<sup>243</sup> Sandulli, P. Costituzione e sport, in *Riv. dir. econ. sport*, 2018, 1, p. 1; Frosini, T.E. La giustizia sportiva italiana e comparata, in *federalismi.it*, 2017, n. 15, pp. 1-14. Ruotolo, M. Giustizia sportiva e Costituzione, in *Riv. dir. sport.*, 1998, 3-4, pp. 403 - 428. Sanino, M. Sport (ad vocem), in *Enc. giur.*, vol. 32, Roma, Treccani, 2006; Valori, G. Il diritto nello sport, Torino, Giappichelli, 2005, p. 100; Caravita, B. *La Costituzione dopo la riforma del titolo V*, Torino, Giappichelli, 2002, p. 79; Sannoner, V. La Costituzione italiana e lo sport, in *Aspetti giuspubblicistici dello sport*, a cura di Mastrangelo, D., Bari, Cacucci, 1994, pp. 13-14; Parinello, C. Attività sportiva e sviluppo della persona, in *Dir. fam.*, 1991, 3, pp. 741-785.

Nel paragrafo 3.2 sono state riportate le modalità per il trasferimento degli atleti “*in uniforme*” ad altri ruoli delle amministrazioni di appartenenza per sopravvenuta inidoneità alle attività dei gruppi sportivi, demandate con la legge 31 marzo 2000, n.78<sup>244</sup> alla regolamentazione di cui all'articolo 17, comma 2, della legge 23 agosto 1988, n. 400,<sup>245</sup> ovvero dettate dal Codice dell'ordinamento militare.

Per spiegare questo processo di transizione ci viene in soccorso la revisione della letteratura, che ha mostrato come gli atleti appartenenti allo “*Sport in uniforme*” tendano a rimanere con il loro datore di lavoro dopo la carriera sportiva.

In generale, al processo di transizione dovrebbe essere affidata la gestione di richieste o sfide con strategie di adattamento appropriate, considerando risorse e barriere personali e ambientali. Risultati e percorsi dipendono dall'efficacia dell'adattamento. I vigenti modelli prevedono due risultati di transizione primari: (i) una transizione di successo; (ii) una transizione di crisi.

Una transizione di successo è il risultato di un adattamento efficace, con un buon equilibrio tra le richieste di transizione da un lato e le risorse e le strategie di adattamento dell'atleta dall'altro. Possiamo definire questa transizione come “il percorso più favorevole”.

Una transizione di crisi è il risultato di un adattamento inefficace, che può essere causato da uno dei seguenti fattori: mancanza di risorse, barriere eccessive e strategie di adattamento inefficaci. Una transizione di crisi può portare a un successo ritardato attraverso un intervento efficace, determinando comunque un percorso favorevole, o a un risultato infruttuoso caratterizzato dal congedo dall'amministrazione. Possiamo definire quest'ultima transizione come “un percorso sfavorevole”.

Questi “percorsi endogeni” sono stati poco studiati e meriterebbero ulteriori approfondimenti. Inoltre, il presente elaborato offre un *case study* sul tema della *dual career*, ampliando le valutazioni al contesto dello “*Sport in uniforme*”, che è un'area di ricerca che ha ricevuto relativamente poca attenzione nel campo delle scienze sociali, soprattutto di quelle applicate allo sport .

---

<sup>244</sup> Legge 31 marzo 2000, n. 78, recante “*Delega al Governo in materia di riordino dell'Arma dei carabinieri, del Corpo forestale dello Stato, del Corpo della Guardia di finanza e della Polizia di Stato. Norme in materia di coordinamento delle Forze di polizia*”.

<sup>245</sup> Decreto del Presidente della Repubblica, previa deliberazione del Consiglio dei ministri, sentito il parere del Consiglio di Stato. Legge 23 agosto 1988, n. 400, recante “*Disciplina dell'attività di Governo e ordinamento della Presidenza del Consiglio dei Ministri*”.

Tuttavia, l'analisi comparata delle procedure e dei limiti assunzionali nella pubblica amministrazione consente di formulare delle risposte alle domande della ricerca, ai fini del migliore inserimento nel mercato del lavoro degli atleti-studenti d'élite.

Sarebbe auspicabile che gli studenti-atleti d'élite possano essere destinatari di specifiche previsioni normative che prevedano: (i) per gli appartenenti allo “*Sport in uniforme*” la possibilità a domanda di trasferirsi in mobilità verso altre amministrazioni pubbliche, nei limiti dei posti disponibili;<sup>246</sup> (ii) una riserva di posti nelle assunzioni di personale non dirigenziale nelle pubbliche amministrazioni, al pari di quanto già avviene per tutti i volontari in ferma prefissata che abbiano concluso senza demerito la ferma contratta;<sup>247</sup> (iii) una riserva di posti nelle assunzioni di personale non dirigenziale nel CONI, in Sport e Salute S.p.A. e nelle organizzazioni sportive da essi riconosciute; (iv) una riserva di posti nelle assunzioni di personale non dirigenziale, nelle aziende che abbiano stipulato contratti di sponsorizzazioni col CONI, Sport e Salute S.p.A. e con le organizzazioni sportive da questi ultimi riconosciute; (v) agevolazioni per la pratica agonistica di alto livello assicurate nei contratti collettivi nazionali o aziendali, come attuato con grande lungimiranza dal CONI, nel proprio CCNL personale non dirigente del 19 novembre 1996.<sup>248</sup>

Per attuare questi obiettivi, potrebbe essere utile: (i) rivedere le attuali linee guida nazionali sulla *dual career*, con focus prioritario su tirocinio, *placement* e transizione post-carriera degli atleti d'élite; (ii) dare vita a nuovi protocolli d'intesa tra gli stakeholder sportivi, le pubbliche amministrazioni (sull'esempio del “*Tirocinio inPA*” e “*Dottorato di ricerca inPA*”) e i datori di lavoro; (iii) individuare una “Cabina di regia” a livello governativo, che fornisca direttive chiare e condivise, con l'obiettivo di dare uniformità alle iniziative e agevolazioni presenti in materia, e stabilisca il ruolo dei vari stakeholder, sportivi e non; (iv) prevedere il riconoscimento dell'attività

---

<sup>246</sup> La possibile mobilità compartimentale, traendo spunto dall'art.30 del richiamato d. lgs. 165/2001.

<sup>247</sup> La riserva dei posti nelle assunzioni in favore dei militari volontari congedati è statuita dal richiamato Codice dell'Ordinamento Militare, artt. 1014 e 678.

<sup>248</sup> Provvedimento del Presidente del Consiglio dei ministri 5 luglio 1996, recante “*Autorizzazione del Governo alla sottoscrizione - ai sensi degli articoli 73, comma 5, e 51, comma 1, del decreto legislativo n. 29/1993 - degli identici testi del contratto collettivo nazionale di lavoro del personale non dirigente del Comitato olimpico nazionale italiano (CONI), relativo al periodo dal 1 gennaio 1994 al 31 dicembre 1997, per gli aspetti normativi, e dal 1 gennaio 1994 al 31 dicembre 1995, per gli aspetti economici, concordati in data 12 giugno 1996 tra: a) il CONI e le organizzazioni sindacali CGIL, CISL, UIL, CISAL; b) il CONI e le organizzazioni sindacali CONF.SAL, CISNAL e USPPI. Contratto collettivo nazionale di lavoro del personale non dirigente del Comitato olimpico nazionale italiano (CONI)*”.

agonistica come parte del tirocinio degli studenti-atleti, limitando la discrezionalità dei vari atenei; (v) promuovere azioni sinergiche e “accordi speciali” tra gli atenei, il CONI, Sport e Salute S.p.A., gli altri organismi sportivi e le amministrazioni costituenti lo “*Sport in uniforme*”; (vi) stipulare accordi tra università e “settore imprenditoriale” per agevolare il tirocinio e l’inserimento nel mondo del lavoro (*placement*) degli studenti-atleti d’élite; (vii) assicurare sinergie e un dialogo costante tra i vari stakeholder, che devono individuare dei centri di responsabilità della *dual career* (monocratici o collegiali); (viii) adottare bilanci di responsabilità sociale, soprattutto da parte degli stakeholder impegnati nella *dual career*.

### ***Suggerimenti per un lavoro successivo.***

Sebbene lo studio ambisca a fornire informazioni sulle esperienze degli studenti-atleti d’élite italiani in *dual career* attraverso *literature review*, *case study* e interviste ai *key informants*, è importante riconoscerne i limiti. Il disegno dello studio, ancorché sperimentale, è comunque proprio di una laurea magistrale, con limiti nella capacità di identificare l’impatto a lungo termine delle transizioni e della preparazione alla vita dopo lo sport. Sono necessari futuri studi longitudinali per monitorare i progressi degli atleti.

Sarebbe quindi interessante indagare in questi dodici anni di implementazione delle linee guida UE quanti degli studenti-atleti d’élite: (i) diplomatisi nelle scuole superiori italiane abbiano proseguito gli studi universitari; (ii) abbiano terminato il primo ciclo di istruzione universitaria (laurea triennale); (iii) abbiano terminato il secondo ciclo di istruzione universitaria (laurea magistrale); (iv) abbiano terminato un dottorato di ricerca ovvero corsi di master universitari; (v) siano transitati nel mondo del lavoro con collocazione e retribuzione adeguate al titolo di studio accademico conseguito.



### Lista degli esperti

Le linee guida sulla Dual Career sono state redatte da un gruppo ad hoc costituito dai seguenti esperti:

- 1) Kilian Albrecht, Commissione Atleti della Federazione Internazionale di Sci, Austria
- 2) Maarten van Bottenburg, Università di Utrecht, Paesi Bassi
- 3) Franck Bouchetal Pellegrini, Federazione Nazionale Atleti Francesi, Francia
- 4) Jean Laurent Bourquin, Movimento Olimpico di Consulenza, Svizzera
- 5) Alison Brown, TASS – Talented Athlete Scholarship Scheme, Gran Bretagna
- 6) Raymond Conzemius, Scuola Nazionale di Educazione Fisica e Sport, Lussemburgo
- 7) Patrick Duffy, Consiglio europeo degli allenatori, Gran Bretagna
- 8) Ákos Fűzi, Ministero delle Risorse Nazionali, Ungheria
- 9) Michel Godard, INSEP – Istituto Nazionale dello Sport di Alto livello e di Performance, Francia
- 10) Juris Grants, Accademia Lettone per l'Educazione allo Sport, Lettonia
- 11) Michael Hadschieff, KADA -Verein Karriere Danach, Austria
- 12) Ian Henry, Centro per gli Studi e la Ricerca Olimpica, Università di Loughborough, Gran Bretagna
- 13) Nicolaj Holmboe, Team Denmark, Danimarca
- 14) Andreas Hülsen, Olympiastützpunkt Berlin, Germania
- 15) Nikos Kartakoulis, Associazione Sport Cipro, Cipro
- 16) Robert Korzeniowski, Comitato Olimpico Polacco, Polonia
- 17) Ladislav Križan, Ministero dell'educazione e dello sport, Slovacchia
- 18) Duarte Lopes, Università di Lisbona, Portogallo
- 19) José Marajo, Ministero dello Sport, Francia
- 20) Tuuli Merikoski, Comitato Olimpico Finlandese, Finlandia
- 21) Walter Palmer, Associazione Europea Atleti d'Elite, Francia
- 22) Sabine Radtke, Università Libera di Berlino, Germania
- 23) Susana Reguela, Centre d'Alto Rendimento di Barcellona, Spagna
- 24) Marion Rodewald, EOC Athlete Committee, Germania
- 25) Natalia Stambulova, Università di Halmstad, Svezia
- 26) Cees Vervoorn, University di Scienze Applicate – Sport Amsterdam, Paesi Bassi
- 27) Paul Wylleman, Dienst Topsport en Studie, Vrije Universiteit Brussel, Belgio

### Linee guida per l'azione

**Linea guida 1** – Gli atleti di talento e d'élite negli sport dilettantistici e professionali, compresi gli atleti con disabilità, così come gli atleti in pensione, dovrebbero essere riconosciuti come un gruppo di popolazione specifico nei settori politici pertinenti. Questo status dovrebbe essere:

- a) sviluppato e riconosciuto attraverso la cooperazione tra le parti interessate (stakeholders) nello sport d'élite, comprese le organizzazioni che rappresentano gli atleti, l'istruzione, i datori di lavoro e le imprese, così come le agenzie governative (ministeri responsabili di sport,
- b) istruzione, occupazione, difesa, affari interni, economia, salute e finanza);
- c) integrato nei regolamenti istituzionali, nei programmi strategici degli organismi sportivi e delle istituzioni formative, nel dialogo sociale tra datori di lavoro e lavoratori negli sport professionistici, nel dialogo tra gli organi di governo e i rappresentanti degli atleti nelle
- d) organizzazioni dello sport dilettantistico;
- e) supportato da specifiche indicazioni relative ai percorsi formativi negli sport a precoce e tardiva specializzazione e per gli atleti con disabilità, in particolare quando non possano essere utilizzati i percorsi per atleti normodotati.

**Linea guida 2** - Le autorità pubbliche competenti per i settori strategici coinvolti nell'offerta di sport, istruzione, formazione, sostegno finanziario, sociale e occupazionale, dovrebbero considerare la creazione di organismi interdipartimentali o di meccanismi per garantire il coordinamento, la cooperazione tra settori, l'attuazione e il controllo delle politiche di doppia carriera per atleti di talento e d'élite, inclusi gli atleti di talento ritirati.

**Linea guida 3** – Le autorità responsabili per l'attuazione della doppia carriera dovrebbero sviluppare linee guida nazionali, tenendo conto delle Linee Guida UE sulla Doppia Carriera, delle specificità dei sistemi sportivi, della specificità dei sistemi pedagogici nazionali e delle diversità culturali. Essi dovrebbero considerare l'uso di accordi tra le parti interessate per promuovere la doppia carriera. Se pertinenti, tali accordi potrebbero comprendere meccanismi di ricompensa specifici, ad esempio incentivi per le istituzioni didattiche o per i datori di lavoro al fine di reclutare atleti con doppia carriera.

**Linea guida 4** – Le autorità sportive pubbliche e private dovrebbero sostenere l'attuazione della doppia carriera dei diversi tipi di atleti in attività nelle organizzazioni sportive nazionali/regionali, attraverso accordi formali che comprendano una chiara strategia, una pianificazione delle attività, il coinvolgimento degli atleti e l'assegnazione di fondi finalizzati all'inserimento del concetto di doppia carriera nella loro programmazione. La sicurezza e il benessere dei giovani atleti dovrebbero essere un prerequisito di tali programmi.

**Linea guida 5** – Le autorità sportive responsabili dovrebbero riconoscere istituti scolastici sportivi e centri di formazione di alto livello come parte di un sistema coerente di offerta per la doppia carriera, offerta che includa studenti-atleti provenienti dall'estero, sulla base di accordi tra le parti interessate, e che assicuri la realizzazione di servizi per la doppia carriera di questi istituti.

**Linea guida 6** – Le accademie sportive e i centri di formazione per l'alto livello dovrebbero essere riconosciuti e sostenuti da enti pubblici e privati dello sport solo se alcuni requisiti minimi sono stati soddisfatti:

- combinazione tra formazione sportiva e formazione generale nel quadro di una strategia di apprendimento continua [Life-long Learning Strategy];
- personale qualificato (compresa la qualifica specifica per atleti disabili);
- servizi di sostegno che includano assistenza medica, psicologica, educativa e di supporto professionale;
- criteri di qualità per strutture e servizi sportivi sicuri e accessibili;
- trasparenza in merito ai diritti degli atleti (es. codice interno di comportamento, difensore civico);
- collaborazione con la rete di sostegno sociale degli atleti (ad es. i genitori).

**Linea guida 7** – Le autorità sportive e scolastiche dovrebbero promuovere l'idea della doppia carriera nei contratti e nei codici di condotta degli allenatori e degli altri membri della squadra.

Le organizzazioni sportive nazionali e le federazioni internazionali, così come le università, gli istituti scolastici e di formazione professionale dovrebbero comprendere il concetto di doppia carriera nei loro programmi di formazione.

**Linea guida 8** - Le autorità sportive e pubbliche dovrebbero sostenere gli stakeholder nell'ambito della doppia carriera per garantire che attraverso servizi e strutture di supporto:

- 1) siano disponibili e accessibili a tutte le parti interessate consulenze sui temi della doppia carriera;
- 2) sia a disposizione di tutti gli atleti di talento, d'élite e ritirati dall'attività, un sostegno alla doppia carriera (compreso il supporto per le transizioni di carriera e per la gestione delle crisi);
- 3) la qualità e il contenuto dei servizi di supporto soddisfino le esigenze degli atleti.

**Linea guida 9** - I membri delle squadre e gli esperti nella fornitura di servizi di supporto dovrebbero essere competenti, qualificati e liberi da qualsiasi precedente penale in relazione ai bambini e ad abusi fisici o sessuali. Le qualifiche e le certificazioni per le professioni nelle squadre di alto livello e nei servizi di supporto alla doppia carriera dovrebbero far parte del Quadro Nazionale per le Qualifiche per gli istituti scolastici con riferimento al Quadro europeo delle qualifiche (EQF). I settori europei delle organizzazioni [internazionali] che operano in questo campo potrebbero aiutare questo processo.

**Linea guida 10** - Le autorità pubbliche e le parti interessate dovrebbero sviluppare un quadro per le doppie carriere nello sport e nelle scuole che proponga delle disposizioni specifiche ( ad esempio la flessibilità, dei programmi di studi adattati, l'apprendimento on line, e-learning, tutoring supplementare, l'utilizzo di strutture e servizi sportivi e servizi di supporto).

**Linea guida 11** – Le autorità competenti in ambito sportivo ed educativo potrebbero prendere in considerazione la creazione di specifiche opportunità per gli sport a specializzazione precoce, nel sistema dell'istruzione scolastica, che proteggano e tutelino lo sviluppo fisico e mentale dei giovani atleti, preferibilmente in stretta collaborazione con i club locali e con un sistema di monitoraggio trasparente.

**Linea guida 12** - Le autorità pubbliche e le parti interessate dovrebbero sviluppare un sistema per le doppie carriere nello sport, nell'istruzione e nella formazione professionale che proponga delle disposizioni specifiche (ad esempio la flessibilità, dei programmi di studi adattati, l'apprendimento on line, e-learning, tutoring supplementare, l'utilizzo di strutture e servizi sportivi e servizi di supporto).

**Linea guida 13** - Le autorità competenti in ambito sportivo ed educativo dovrebbero promuovere la cooperazione tra accademie sportive professionali e istituti di formazione professionale per organizzare la doppia carriera in modo efficace ed interessante, anche per gli studenti che hanno completato l'istruzione obbligatoria.

**Linea guida 14** - Le autorità competenti in ambito sportivo ed educativo dovrebbero incoraggiare le parti interessate nello sport e gli istituti di istruzione superiore a sviluppare ed attuare percorsi di doppia carriera, compreso il contenuto dei programmi di studio e l'uso di strutture e servizi di supporto.

**Linea guida 15** - Le autorità pubbliche dovrebbero sostenere lo sviluppo di un sistema di accreditamento per gli istituti scolastici con un profilo sportivo e coinvolti nella duplice carriera degli studenti-atleti, tenendo conto delle caratteristiche specifiche dei diversi tipi di istruzione.

**Linea guida 16** - Le autorità competenti in ambito sportivo ed educativo dovrebbero promuovere e sostenere la cooperazione tra istituti educativi per sviluppare corsi, programmi e materiali di apprendimento, utilizzando sia un Virtual Learning Environment (VLE) condiviso come piattaforma, sia un protocollo condiviso da adottare per piattaforme locali VLE.

**Linea guida 17** - Le autorità pubbliche nell'ambito sportivo e dell'occupazione dovrebbero istituire una rete di partner complementari pubblici e privati che consentano agli atleti d'élite, tra cui gli atleti con disabilità, di combinare in modo ottimale le loro carriere sportive e professionali nei servizi pubblici (militari, polizia, dogane, ecc.) e le imprese private.

**Linea guida 18** - Le autorità pubbliche dovrebbero invitare le camere di commercio e le imprese a cooperare attivamente con le organizzazioni sportive per sensibilizzare il

mercato del lavoro sul tema della doppia carriera e incoraggiare partnership con il mondo delle imprese.

**Linea guida 19** - Le autorità pubbliche e le parti interessate nello sport e nell'educazione dovrebbero promuovere percorsi equilibrati per gli atleti che devono andare in pensione, di modo che possano preparare, avviare e sviluppare una carriera professionale dopo la fine della loro carriera sportiva.

**Linea guida 20** - Le parti sociali dovrebbero includere il concetto di carriere parallele nell'agenda del dialogo sociale a livello nazionale ed europeo (profili di competenze, istruzione, servizi).

**Linea guida 21** – Le autorità competenti nel settore sportivo, della salute e dell'educazione dovrebbero sostenere insieme lo sviluppo di una assistenza sanitaria e psicologica, di programmi d'istruzione e di prevenzione per gli atleti nel settore delle competenze personali, della prevenzione di fratture, di uno stile di vita sano, di nutrizione e di tecniche di recupero come elemento della doppia carriera.

**Linea guida 22** – Le organizzazioni sportive nazionali, l'assicurazione medica e la professione medica dovrebbero migliorare la comunicazione basata sulle cartelle mediche degli atleti, nel pieno rispetto della protezione dei dati, al fine di assicurare un migliore flusso d'informazione riguardanti gli infortuni e di permettere delle raccomandazioni rapide e precise per gli specialisti medici a livello nazionale ed internazionale.

**Linea guida 23** – Le autorità pubbliche competenti in materia di salute sono invitate a considerare la revisione di meccanismi di assicurazione in modo da fornire ai datori di lavoro, agli atleti-lavoratori ed agli atleti pensionati una protezione aggiuntiva agli stipendiati per quanto riguarda gli infortuni legati allo sport.

**Linea guida 24** – I poteri pubblici ed i principali attori sportivi dovrebbero attuare, o sviluppare ulteriormente, un sistema coerente di contributo finanziario per gli studenti-atleti in cui siano riconosciute le differenti fasi della doppia carriera.

**Linea guida 25** – All'interno di un sistema coerente di contributo finanziario per gli atleti, le autorità competenti nel settore sportivo ed educativo dovrebbero sviluppare e sostenere un programma di borse di studio specifiche a favore della doppia carriera durante la fase educativa.

**Linea guida 26** – I poteri pubblici dovrebbero creare uno status specifico per gli atleti di alto livello non professionisti (status multi-sport), attribuendogli un livello minimo di protezione medica.

**Linea guida 27** – La Commissione europea è invitata a stimolare la cooperazione tra i centri sportivi di formazione nazionali e gli istituti d'istruzione dei diversi stati membri per sostenere lo sviluppo e l'offerta delle politiche di doppia carriera per gli studenti-atleti di altri Stati membri.

**Linea guida 28** – L'Unione europea è invitata a creare opportunità, all'interno dei suoi programmi di istruzione di formazione, che forniscano supporto finanziario e organizzativo per lo sviluppo e l'attuazione di reti di organizzazioni sportive ed istituti di formazione per la mobilità della doppia carriera, reti a favore di quegli studenti-atleti che si muovono da uno Stato membro all'altro.

**Linea guida 29** – La Commissione europea è invitata a incoraggiare e sostenere i principali istituti scolastici ed università negli Stati membri, in partenariato con le parti interessate nel settore sportivo, a partecipare ai consorzi sovranazionali per elaborare curricula condivisi e programmi educativi per gli atleti d'élite. Tali programmi potrebbero comprendere programmi comuni per il diploma, moduli comuni nell'ambito dei diplomi o ancora la condivisione di risorse pedagogiche.

**Linea guida 30** – Le autorità competenti nel settore sportivo e dell'istruzione, le organizzazioni sportive e gli istituti educativi dovrebbero promuovere il controllo interno, il monitoraggio esterno e la regolamentazione delle infrastrutture e dei servizi di supporto a favore della doppia carriera per quanto riguarda i risultati sportivi e accademici, i diplomi e la formazione del personale, la sicurezza e l'accessibilità delle infrastrutture, i servizi e il buon funzionamento dei codici di comportamento interni.

**Linea guida 31** – Le autorità competenti nel settore sportivo e gli organismi sportivi, tenendo conto del quadro europeo, dovrebbero studiare la possibilità di sviluppare un marchio di qualità nazionale per i servizi e le infrastrutture della doppia carriera. La Commissione europea è invitata a sostenere lo sviluppo di un quadro di qualità europea per i servizi e le infrastrutture di doppia carriera in collaborazione con gli organi rappresentativi in questo ambito.

**Linea guida 32** – Le autorità competenti nell'ambito sportivo, in collaborazione con le organizzazioni sportive, dovrebbero aumentare la consapevolezza degli allenatori, degli atleti e del loro personale di supporto riguardo l'importanza della doppia carriera e sostenere la creazione di comitati nazionali rappresentanti gli atleti e le associazioni di atleti che vengano integrati con i rispettivi vertici delle organizzazioni sportive o delle strutture di dialogo sociale. Le autorità competenti nell'ambito sportivo dovrebbero incoraggiare i comitati e le associazioni di atleti a diffondere le informazioni relative ai servizi di sostegno della doppia carriera previsti per gli atleti durante le fasi di allenamento e competizione.

**Linea guida 33** – La Commissione europea è invitata a sostenere una o più reti europee a sostegno della doppia carriera, che riunisca le parti interessate, ovvero gli atleti, le organizzazioni sportive, gli istituti scolastici, i servizi di sostegno, le autorità nazionali, gli allenatori e le aziende, allo scopo di implementare la diffusione e l'attuazione di queste linee guida.

**Linea guida 34** – Le autorità competenti in ambito sportivo e nell'istruzione dovrebbero avere a disposizione un sistema di valutazione e di monitoraggio locali, in collaborazione con lo sport, l'istruzione e le associazioni di atleti, per seguire l'evoluzione riguardante l'attuazione delle politiche di doppia carriera. Dovrebbero altresì controllare l'efficacia e la qualità degli istituti educativi con un profilo sportivo,

delle accademie sportive o dei centri sportivi gestiti dalle federazioni, dai comitati olimpici o da aziende private e dai club. Dovrebbero infine incoraggiare la realizzazione di ricerche a questo proposito.

**Linea guida 35** – La Commissione europea è invitata a sostenere la ricerca per quanto riguarda la dimensione internazionale dei programmi di doppia carriera, in particolare per ciò che concerne gli effetti delle transizioni nelle vite degli atleti, la tutela dello sviluppo di giovani atleti negli sport a specializzazione precoce, l'efficacia delle misure e dei servizi di sostegno negli Stati Membri, così come il processo di reinserimento degli atleti europei nel mercato del lavoro.

**Linea guida 36** – La Commissione europea è invitata a monitorare gli sviluppi chiave nel campo della doppia carriera degli atleti a livello nazionale e europeo e a valutare l'attuazione di queste linee guida sulla base di indicatori predefiniti tra quattro anni.

**Federazioni Sportive Nazionali**

AeCI Aero Club d'Italia  
FASI Federazione Arrampicata Sportiva Italiana  
ACI Automobile Club d'Italia  
FIDAL Federazione Italiana Atletica Leggera  
FIBa Federazione Italiana Badminton  
FIBS Federazione Italiana Baseball Softball  
FISBB Federazione Italiana Sport Biliardo e Bowling  
FIB Federazione Italiana Bocce  
FIGC Federazione Italiana Giuoco Calcio  
FICK Federazione Italiana Canoa Kayak  
FIC Federazione Italiana Canottaggio  
FCI Federazione Ciclistica Italiana  
FICr Federazione Italiana Cronometristi  
FIDESM Federazione Italiana Danzasportiva e Sport Musicali  
FIDASC Federazione Italiana Discipline Armi Sportive da Caccia  
FGI Federazione Ginnastica d'Italia  
FIG Federazione Italiana Golf  
FIGH Federazione Italiana Giuoco Handball  
FIH Federazione Italiana Hockey  
FIJLKAM Federazione Italiana Judo Lotta Karate Arti Marziali  
FEDERKOMBAT Federazione Italiana Kickboxing, Muay Thai, Savate, Shoot Boxe e Sambo  
FMSI Federazione Medico Sportiva Italiana  
FMI Federazione Motociclistica Italiana  
FIM Federazione Italiana Motonautica  
FIN Federazione Italiana Nuoto  
FIP Federazione Italiana Pallacanestro  
FIPAV Federazione Italiana Pallavolo  
FIPM Federazione Italiana Pentathlon Moderno  
FIPSAS Federazione Italiana Pesca Sportiva E Attività Subacquee  
FIPE Federazione Italiana Pesistica  
FPI Federazione Pugilistica Italiana  
FIR Federazione Italiana Rugby  
FIS Federazione Italiana Scherma  
FISG Federazione Italiana Sport del Ghiaccio  
FISE Federazione Italiana Sport Equestri  
FISI Federazione Italiana Sport Invernali  
FISR Federazione Italiana Sport Rotellistici  
FederCUSI Federazione Italiana dello Sport Universitario  
FIGS Federazione Italiana Giuoco Squash  
FISSW Federazione Italiana Surfing Sci nautico e Wakeboard  
FITA Federazione Italiana Taekwondo  
FITP Federazione Italiana Tennis e Padel  
FITET Federazione Italiana Tennistavolo

UIITS Unione Italiana Tiro a Segno  
FITAV Federazione Italiana Tiro a Volo  
FITArco Federazione Italiana Tiro con l'Arco  
FITRI Federazione Italiana Triathlon  
FIV Federazione Italiana Vela

**Discipline Sportive Associate**

FIDAF Federazione Italiana di American Football  
FIGB Federazione Italiana Gioco Bridge  
FICSF Federazione Italiana Canottaggio Sedile Fisso  
FCrI Federazione Cricket Italiana  
FID Federazione Italiana Dama  
FIGEST Federazione Italiana Giochi e Sport Tradizionali  
FIPAP Federazione Italiana Pallapugno  
FIPT Federazione Italiana Palla Tamburello  
FIRaft Federazione Italiana Rafting  
FSI Federazione Scacchistica Italiana  
FISO Federazione Italiana Sport Orientamento  
FITDS Federazione Italiana Tiro Dinamico Sportivo  
FITETREC ANTE Federazione Italiana Turismo Equestre Trec - Ante  
FITw Federazione Italiana Twirling  
FIWuK Federazione Italiana Wushu-Kung Fu

**Enti di Promozione Sportiva**

ACSI Associazione Centri Sportivi Italiani  
AICS Associazione Italiana Cultura Sport  
ASC Attività Sportive Confederale  
ASI Associazioni Sportive Sociali Italiane  
CNS LIBERTAS Centro Nazionale Sportivo Libertas  
CSAIN Centri Sportivi Aziendali Industriali  
CSEN Centro Sportivo Educativo Nazionale  
CSI Centro Sportivo Italiano  
ENDAS Ente Nazionale Democratico di Azione Sociale e Sportiva  
MSP Movimento Sportivo Popolare Italia  
OPES Organizzazione Per l'Educazione allo Sport  
PGS Polisportive Giovanili Salesiane  
UISP Unione Italiana Sport Per tutti  
US ACLI Unione Sportiva ACLI

**Associazioni Benemerite**

AMOVA Associazione Medaglie d'Oro al Valore Atletico  
ANAOAI Associazione Nazionale Atleti Olimpici e Azzurri d'Italia  
ANSMES Associazione Nazionale Stelle, Palme e Collari d'Oro al Merito del CONI e del CIP  
AONI Accademia Olimpica Nazionale Italiana  
APEC Associazione Nazionale Pensionati CONI  
CESEFAS Centro di Studi per l'Educazione Fisica e l'Attività Sportiva  
CISCD Comitato Italiano Sport Contro Droga  
CNIFP Comitato Nazionale Italiano per il Fair Play  
CONAPEFS Collegio Nazionale Professori Educazione Fisica e Sportiva  
FIEFS Federazione Italiana Educatori Fisici e Sportivi  
FISIAE Federazione Italiana Sportiva Istituti Attività Educative  
PI Panathlon International – Distretto Italia  
SCAIS Società per la Consulenza e per l'Assistenza nell'Impiantistica Sportiva  
SOI Special Olympics Italia  
Sport e Comunità  
UICOS Unione Italiana Collezionisti Olimpici e Sportivi  
UNASCI Unione Nazionale Associazioni Sportive Centenarie d'Italia  
UNVS Unione Nazionale Veterani dello Sport  
USSI Unione Stampa Sportiva Italiana

**Gruppi Sportivi Militari e dei Corpi Civili dello Stato**

**Gruppi Sportivi Militari**

Esercito

Marina Militare

Aeronautica Militare

Carabinieri

Guardia di Finanza

**Gruppi Sportivi Civili dei Corpi dello Stato**

Polizia di Stato

Polizia Penitenziaria

Vigili del Fuoco

**Le agevolazioni nei percorsi universitari di *dual career***

- 1) Part-Time;
- 2) Flessibilità (lezioni, esami);
- 3) Tutoraggio;
- 4) Crediti universitari (Cfu);
- 5) Extra punti laurea;
- 6) Sospensione studi;
- 7) Supporto economico (tasse universitarie, borse di studio);
- 8) Alloggio;
- 9) Infrastrutture sportive;
- 10) E-Learning;
- 11) Diploma Supplement;
- 12) Altro.

**Gli azzurri qualificati per i Giochi Olimpici di Parigi 2024**

**Arrampicata sportiva (4 atleti: 1 uomo, 3 donne)**

Speed: Matteo Zurloni, Beatrice Colli.

Combinata: Camilla Moroni, Laura Rogora.

**Atletica (82 atleti: 42 uomini, 40 donne)**

100 metri: Chituru Ali, Marcell Jacobs, Zaynab Dosso.

110 ostacoli: Lorenzo Simonelli.

200 metri: Fausto Desalu, Diego Aldo Pettorossi, Filippo Tortu, Anna Bongiorno, Dalia Kaddari.

400 metri: Luca Sito, Davide Re, Alice Mangione.

400 ostacoli: Alessandro Sibilio, Ayomide Folorunso, Alice Muraro, Rebecca Sartori.

800 metri: Simone Barontini, Catalin Tecuceanu, Elena Bellò, Eloisa Coiro.

1500 metri: Pietro Arese, Ossama Meslek, Federico Riva, Ludovica Cavalli, Federica Del Buono, Sintayehu Vissa.

3000 siepi: Yassin Bouih, Osama Zoghلامي.

5000 metri: Nadia Battocletti, Federica Del Buono.

10.000 metri: Nadia Battocletti.

Eptathlon: Sveva Gerevini.

Getto del peso: Leonardo Fabbri, Zane Weir.

Lancio del disco: Daisy Osakue.

Lancio del martello: Sara Fantini.

Maratona: Yemaneberhan Crippa, Eyob Faniel, Daniele Meucci, Giovanna Epis, Sofiia Yaremchuk.

Marcia 20 km: Francesco Fortunato, Riccardo Orsoni, Massimo Stano, Eleonora Giorgi, Antonella Palmisano, Valentina Trapletti.

Salto con l'asta: Claudio Stecchi, Roberta Bruni, Elisa Molinarolo.

Salto in alto: Stefano Sottile, Gianmarco Tamberi.

Salto in lungo: Mattia Furlani, Larissa Iapichino.

Salto triplo: Andrea Dallavalle, Andy Diaz Hernandez, Emmanuel Ihemeje, Ottavia Cestonaro, Dariya Derkach.

4x100 maschile: Chituru Ali, Fausto Desalu, Marcell Jacobs, Matteo Melluzzo, Lorenzo Patta, Roberto Rigali, Lorenzo Simonelli, Filippo Tortu.

4x400 maschile: Vladimir Aceti, Lapo Bianciardi, Brayan Lopez, Riccardo Meli, Davide Re, Edoardo Scotti, Alessandro Sibilio, Luca Sito.

4x100 femminile: Anna Bongiorno, Arianna De Masi, Zaynab Dosso, Gloria Hooper, Dalia Kaddari, Alessia Pavese, Irene Siragusa.

4x400 femminile: Ilaria Accame, Alessandra Bonora, Rebecca Borga, Ayomide Folorunso, Fatoumata Kabo, Alice Mangione, Anna Polinari, Giancarla Trevisan, Virginia Troiani.

4x400 mista: Vladimir Aceti, Edoardo Scotti, Luca Sito, Alice Mangione, Anna Polinari, Giancarla Trevisan.

Riserve: Lorenzo Benati (4x400 mista), Samuele Ceccarelli (4x100) Andrea Così (marcia), Chiara Melon (4x100), Linda Olivieri (400 ostacoli), Marta Zenoni (1500 metri).

**Badminton (1 atleta: 1 uomo)**

Giovanni Toti.

**Beach volley (6 atleti: 4 uomini, 2 donne)**

Samuele Cottafava con Paolo Nicolai, Adrian Carambula con Alex Ranghieri, Valentina Gottardi con Marta Menegatti.

**Breaking (1 atleta: 1 donna)**

Antilai Sandrini.

**Canoa (7 atleti: 5 uomini, 2 donne)**

Slalom

C1: Raffaello Ivaldi, Marta Bertoncelli.

K1: Giovanni De Gennaro, Stefanie Horn.

Velocità

C1 1000: Nicolae Craciun.

C2 500: Gabriele Casadei con Carlo Tacchini.

**Canottaggio (37 atleti: 25 uomini, 12 donne)**

Doppio maschile: Nicolò Carucci, Matteo Sartori.

Doppio pesi leggeri maschile: Stefano Oppo, Gabriel Soares.

Due senza maschile: Giovanni Codato, Davide Comini.

Quattro di coppia maschile: Luca Chiumento, Giacomo Gentili, Andrea Panizza, Luca Rambaldi.

Quattro senza maschile: Giovanni Abagnale, Nicholas Kohl, Matteo Lodo, Giuseppe Vicino.

Otto maschile: Vincenzo Abbagnale, Leonardo Pietra Caprina, Matteo Della Valle, Gennaro Di Mauro, Jacopo Frigerio, Emanuele Gaetani Liseo, Salvatore Monfrecola, Davide Verità.

Timoniera otto maschile: Alessandra Faella.

Doppio femminile: Clara Guerra, Stefania Gobbi.

Otto femminile: Veronica Bumbaca, Alice Codato, Linda De Filippis, Alice Gnatta, Elisa Mondelli, Giorgia Pelacchi, Aisha Rocek, Silvia Terrazzi.

Timoniere otto femminile: Emanuele Capponi.

Riserve: Davide Mumolo, Alfonso Scalzone, Stefania Buttignon.

**Ciclismo (25 atleti: 12 uomini, 13 donne)**

BMX racing: Pietro Bertagnoli.

Mountain bike: Simone Avondetto, Luca Braidot, Martina Berta, Chiara Teocchi.

Pista: Simone Consonni, Filippo Ganna, Francesco Lamon, Jonathan Milan, Elia Viviani, Elisa Balsamo, Chiara Consonni, Martina Fidanza, Sara Fiorin, Vittoria Guazzini, Letizia Paternoster, Miriam Vece.

Strada: Alberto Bettiol, Filippo Ganna, Luca Mozzato, Elia Viviani, Elisa Balsamo, Elena Cecchini, Elisa Longo Borghini, Silvia Persico.

Riserve: Manlio Moro (pista), Martti Sciortino (BMX racing), Martina Alzini (pista).

**Ginnastica artistica (10 atleti: 5 uomini, 5 donne)**

Concorso generale a squadre maschile: Yumin Abbadini, Lorenzo Minh Casali, Mario Macchiati, Carlo Macchini, Nicola Bartolini.

Concorso generale a squadre femminile: Angela Andreoli, Alice D'Amato, Manila Esposito, Elisa Iorio, Giorgia Villa.

Ginnastica ritmica (7 atleti: 7 donne).

Concorso generale individuale: Milena Baldassarri, Sofia Raffaelli.

Concorso generale a squadre: Martina Centofanti, Agnese Duranti, Alessia Maurelli, Daniela Mogurean, Laura Paris.

Golf (3 atleti: 2 uomini, 1 donna).

Guido Migliozi, Matteo Manassero, Alessandra Fanali.

**Judo (13 atleti: 6 uomini, 7 donne)**

60 kg: Andrea Carlino.

66 kg: Matteo Piras.

73 kg: Manuel Lombardo.

81 kg: Antonio Esposito.

90 kg: Christian Parlati.

100 kg: Gennaro Pirelli.

48 kg: Assunta Scutto.

52 kg: Odette Giuffrida.

57 kg: Veronica Toniolo.

63 kg: Savita Russo.

70 kg: Kim Polling.

78 kg: Alice Bellandi.

+78 kg: Asya Tavano.

**Lotta libera (2 atleti: 1 uomo, 1 donna)**

74 kg: Frank Chamizo.

57 kg: Aurora Russo.

**Nuoto (36 atleti: 20 uomini, 16 donne)**

Giacomo Carini, Giovanni Caserta, Thomas Ceccon, Paolo Conte Bonin, Carlos D'Ambrosio, Luca De Tullio, Marco De Tullio, Leonardo Deplano, Manuel Frigo, Matteo Lamberti, Michele Lamberti, Nicolò Martinenghi, Filippo Megli, Alessandro Miressi, Gregorio Paltrinieri, Alessandro Ragaini, Alberto Razzetti, Matteo Restivo, Ludovico Blu Art Viberti, Lorenzo Zazzeri, Lisa Angiolini, Matilde Biagiotti, Costanza Cocconcelli, Sara Curtis, Giulia D'Innocenzo, Francesca Fangio, Sara Franceschi, Emma Virginia Menicucci, Sofia Morini, Margherita Panziera, Benedetta Pilato, Simona Quadarella, Giulia Ramatelli, Viola Scotto di Carlo, Ginevra Taddeucci, Chiara Tarantino.

Nuoto artistico (9 atleti: 9 donne).

Team e duo: Linda Cerruti, Marta Iacoacci, Sofia Mastroianni, Enrica Piccoli, Susanna Pedotti, Lucrezia Ruggiero, Isotta Sportelli, Giulia Vernice, Francesca Zunino.

Nuoto di fondo (4 atleti: 2 uomini, 2 donne).

Domenico Acerenza, Gregorio Paltrinieri, Giulia Gabbrielleschi, Ginevra Taddeucci.

Pallanuoto (26 atleti: 13 uomini, 13 donne).

Maschile: Lorenzo Bruni, Francesco Condemi, Marco Del Lungo, Francesco Di Fulvio, Edoardo Di Somma, Gonzalo Echenique, Andrea Fondelli, Tommaso Gianazza, Matteo Iocchi Gratta, Gianmarco Nicosia, Vincenzo Renzuto Iodice, Alessandro Velotto, Nicholas Presciutti.

Femminile: Silvia Avegno, Caterina Banchelli, Dafne Bettini, Roberta Bianconi, Agnese Cocchiere, Giuseppina Aurora Condorelli, Giuditta Galardi, Sofia Giustini, Claudia Roberta Marletta, Valeria Mariagrazia Palmieri, Domitilla Picozzi, Chiara Tabani, Giulia Viacava.

**Pallavolo (26 atleti: 13 uomini, 13 donne)**

Maschile: Fabio Balaso, Mattia Bottolo, Alessandro Alberto Bovolenta, Gianluca Galassi, Simone Giannelli, Daniele Lavia, Alessandro Michieletto, Luca Porro, Yuri Romanò, Roberto Russo, Giovanni Sanguinetti, Riccardo Sbertoli.

Femminile: Ekaterina Antropova, Caterina Bosetti, Carlotta Cambi, Anna Danesi, Monica De Gennaro, Alice Degradi, Paola Egonu, Sarah Fahr, Gaia Giovannini, Marina Lubian, Alessia Orro, Myriam Sylla.

Riserve: Gabriele Laurenzano, Ilaria Spirito.

**Pentathlon moderno (4 atleti: 2 uomini, 2 donne)**

Matteo Cicinelli, Giorgio Malan, Elena Micheli, Alice Sotero.

**Pesi (3 atleti: 2 uomini, 1 donna)**

61 kg: Sergio Massidda.

89 kg: Antonino Pizzolato.

59 kg: Lucrezia Magistris.

**Pugilato (8 atleti: 3 uomini, 5 donne)**

80 kg: Salvatore Cavallaro.

92 kg: Aziz Abbes Mouhiidine.

+92 kg: Diego Lenzi.

50 kg: Giordana Sorrentino.

54 kg: Sirine Charaabi.

57 kg: Irma Testa.

60 kg: Alessia Mesiano.

66 kg: Angela Carini.

**Scherma (24 atleti: 12 uomini, 12 donne)**

Fioretto maschile: Guillaume Bianchi, Alessio Foconi, Filippo Macchi, Tommaso Marini.

Sciabola maschile: Luca Curatoli, Michele Gallo, Luigi Samele, Pietro Torre.

Spada maschile: Davide Di Veroli, Gabriele Cimini, Andrea Santarelli, Federico Vismara.

Fioretto femminile: Arianna Errigo, Martina Favaretto, Francesca Palumbo, Alice Volpi.

Sciabola femminile: Michela Battiston, Martina Criscio, Chiara Mormile, Irene Vecchi.

Spada femminile: Rossella Fiamingo, Mara Navarria, Giulia Rizzi, Alberta Santuccio.

**Skateboarding (2 atleti: 2 uomini)**

Park: Alessandro Mazzara, Alex Sorgente).

**Sport equestri (5 atleti: 4 uomini, 1 donna)**

Completo a squadre: Emiliano Portale, Pietro Sandei, Giovanni Ugolotti, Evelina Bertoli.

Salto ostacoli: Emanuele Camilli.

Surf (1 atleta: 1 uomo).

Leonardo Fioravanti.

**Taekwondo (3 atleti: 2 uomini, 1 donna)**

58 kg: Vito Dell'Aquila.

80 kg: Simone Alessio.

49 kg: Ilenia Elisabetta Matonti.

**Tennis (10 atleti: 6 uomini, 4 donne)**

Singolare e doppio maschile: Matteo Arnaldi, Luciano Darderi, Lorenzo Musetti, Jannik Sinner.

Doppio maschile: Andrea Vavassori, Simone Bolelli.

Singolare e doppio femminile: Lucia Bronzetti, Elisabetta Cocciaretto, Jasmine Paolini.

Doppio femminile: Sara Errani.

**Tennistavolo (2 atleti: 2 donne)**

Debora Vivarelli, Giorgia Piccolin.

**Tiro a segno (7 atleti: 6 uomini, 1 donna)**

Carabina 10 m: Edoardo Bonazzi, Danilo Dennis Sollazzo.

Pistola 10 m: Federico Nilo Maldini, Paolo Monna.

Pistola automatica 25 m: Riccardo Mazzetti, Massimo Spinella.

Carabina 3 posizioni 50 m: Barbara Gambaro.

**Tiro a volo (8 atleti: 4 uomini, 4 donne)**

Trap: Mauro De Filippis, Giovanni Pelliello, Jessica Rossi, Silvana Stanco.

Skeet: Tammaro Cassandro, Gabriele Rossetti, Diana Bacosi, Martina Bartolomei.

**Tiro con l'arco (4 atleti: 3 uomini, 1 donna)**

Federico Musolesi, Mauro Nespoli, Alessandro Paoli, Chiara Rebagliati.

**Triathlon (5 atleti: 2 uomini, 3 donne)**

Alessio Crociani, Gianluca Pozzatti, Alice Betto, Bianca Seregini, Verena Steinhauser.

**Tuffi (8 atleti: 4 uomini, 4 donne)**

Trampolino e trampolino sincro: Lorenzo Marsaglia, Giovanni Tocci, Elena Bertocchi, Chiara Pellacani.

Piattaforma: Riccardo Giovannini, Andreas Sargent Larsen, Maia Biginelli, Sarah Jodoin Di Maria.

**Vela (12 atleti: 5 uomini, 7 donne)**

ILCA 7: Lorenzo Brando Chiavarini.

iQFOiL: Nicolò Renna, Marta Maggetti.

Kite: Riccardo Pianosi, Maggie Eillen Pescetto.

470: Bruno Festo con Elena Berta.

Nacra 17: Ruggero Tita con Caterina Banti.

49er:FX: Giorgia Bertuzzi con Jana Germani.

ILCA 6: Chiara Benini Floriani.

**Gli atleti in uniforme nella spedizione olimpica italiana di Parigi 2024**

Fiamme Oro (Polizia): 101 atleti  
Fiamme Gialle (Guardia di Finanza): 54 atleti  
Gruppo Sportivo Esercito Italiano: 39 atleti  
Gruppo Sportivo Carabinieri: 33 atleti  
Aeronautica militare: 25 atleti  
Fiamme Azzurre (Polizia Penitenziaria): 23 atleti  
Marina militare: 18 atleti  
Fiamme Rosse (Vigili del Fuoco): 3 atleti

## Atenei che offrono agevolazioni agli studenti atleti nel tirocinio

### Università degli studi di Modena e Reggio Emilia

*Attraverso il percorso di dual career denominato “Progetto Unimore sport excellence”, l’ateneo offre la possibilità di riconoscimento agli “studenti-atleti” anche “dei CFU previsti per il tirocinio curriculare per l’attività di preparazione tecnica ed agonistica svolta durante il periodo di frequenza del corso di studio al quale risulta iscritto” (punto b delle agevolazioni del progetto). Inoltre, l’Unimore, tramite questo progetto, partito dopo aver sottoscritto un accordo con il CONI, ha previsto numerose agevolazioni, tra le quali risultano “sostegni specifici per gli atleti italiani e stranieri tesserati presso società sportive delle federazioni affiliate al CONI tra cui esonero o riduzione delle tasse universitarie, accesso ad alloggi a canone concordato, accesso ai servizi forniti dall’ufficio benefici e a servizi di tutoraggio. Gli studenti atleti possono inoltre svolgere il loro periodo di tirocinio aziendale presso le proprie federazioni sportive e completare presso le stesse sedi il lavoro di tesi di laurea. Nell’ottica della promozione dello sport come fattore formativo Unimore è inoltre disposta a riconoscere agli atleti fino a 3 crediti formativi Universitari (CFU) all’anno per i risultati sportivi conseguiti.”*

### Università degli studi di Urbino Carlo Bo

*Nel “Regolamento per la frequenza ai corsi di studio della scuola di scienze motorie riservata agli studenti-atleti d’élite”, tra le agevolazioni il tirocinio curriculare viene trattato in 3 punti (punti 2, 3 e 9): (i) punto 2 = “per i tirocini specifici, una valutazione della specifica attività praticata in ambito federale o di Club dallo studente-atleta ed equiparata al tirocinio scelto dallo stesso”; (ii) punto 3= “per i tirocini non specifici, lo studente-atleta potrà effettuare esternamente attività simili offerte dalla Scuola purché certificate da un documento ufficiale e firmato dal responsabile dell’istituzione/ente di accoglienza”; (iii) punto 9= “monte ore dei tirocini rivisti anche alla luce delle attività degli atleti.” Nello specifico, queste agevolazioni potrebbero risolvere il problema degli “studenti-atleti” legato al concetto di spazio-tempo. Sarebbe opportuno che queste agevolazioni fossero estese anche ad altri corsi di laurea, compatibilmente con l’indirizzo e il PDS della facoltà. I punti precedentemente trattati, potrebbero essere considerati costitutivi di un possibile nuovo modello di convenzione tra CONI e Università.*

### Università degli studi di Cagliari

*Nel protocollo d’intesa con il Comitato regionale CONI per favorire l’attività sportiva e la formazione universitaria di atleti impegnati nella preparazione tecnico-agonistica di alto livello: (i) Compito dell’università n. 8 “prevedere nei Regolamenti Didattici dei Corsi di Studio la possibilità di riconoscimento in crediti formativi universitari dell’attività sportiva prestata dagli studenti-atleti ai fini dell’acquisizione dei crediti a libera scelta dello studente, ove tali attività siano coerenti con il percorso formativo”; (ii) Compito dell’università n. 12 “promuovere la sottoscrizione di accordi con enti pubblici o privati finalizzati alla realizzazione di progetti di tirocinio/stage in strutture operanti nel settore sportivo”. Inoltre, nel Regolamento carriere amministrative studenti punto d): “le strutture didattiche competenti possono*

*deliberare il riconoscimento di crediti per l'attività sportiva prestata dagli studenti-atleti. Il Consiglio di Corso o Consiglio di Classe, previa valutazione della documentazione presentata e della coerenza con il percorso formativo, può riconoscere tale attività ai fini dell'acquisizione dei crediti a libera scelta dello studente, o fra i crediti per le altre attività formative, ove previsti".*

#### **Università degli studi di Palermo**

*"i Presidenti dei corsi di studio agevoleranno, laddove possibile, la frequenza degli sportivi professionisti alle attività didattiche/tirocini obbligatorie, riducendo l'obbligo di frequenza.". In questo caso, l'Università presenta questa agevolazione in maniera abbastanza generica, oltre a dare la possibilità di usufruirne solo agli sportivi professionisti.*

#### **Università degli studi di Enna "Kore"**

*Nel regolamento, il punto 7 afferma che lo studente-atleta può "chiedere il riconoscimento di crediti formativi per l'attività prestata a valere sul tirocinio, esterno e interno, e, per quanto compatibile nei programmi di studio, sulle discipline di cui ai Regolamenti Didattici dei corsi di laurea interessati, fino a un massimo di 12 CFU". Oltre ai sopracitati Atenei pubblici, presenti nello studio di Bastianon, anche l'Università privata "Link Campus University" sembrerebbe offrire delle agevolazioni riguardanti il tirocinio curriculare per gli studenti in dual career. Infatti, nel protocollo firmato tra quest'ultima e il Coni "Protocollo d'intesa con la Link Campus University per la formazione di atleti, tecnici e dirigenti", che tratta maggiormente gli strumenti di sovvenzione tramite borse di studio, all'art. 5 (Obblighi del Coni) viene disciplinato il tema dei tirocini. Nello specifico, il punto 4 afferma che "il Coni si impegna, altresì, a stipulare con l'Università, entro 2 (due) mesi dalla sottoscrizione della presente, apposita Convenzione per lo svolgimento di tirocini curricolari in favore degli studenti dei programmi formativi di cui in Premessa, ai sensi della vigente normativa e senza oneri a carico del Coni. I tirocini curricolari saranno svolti presso il Coni che all'uopo riserverà annualmente almeno n. 4 (quattro) posizioni per tirocinio." Nella "Premessa" di questo protocollo d'intesa, gli "studenti-atleti" in dual career risultano tra le categorie ai quali vengono indirizzate queste agevolazioni.*

**Questionario “comune” n.15 domande a risposta multipla**

**1) Ritiene che in Italia si debbano investire maggiori risorse volte a combinare lavoro e sport bilanciando quelle attualmente destinate a supportare la combinazione di sport e istruzione?**

- a. ☐ Sì  
b. ☐ No

In caso di risposta “Sì”, dia un punteggio da 1 a 10 per ciascuno di questi stakeholder che dovrebbe investire maggiormente:

- a. ☐ Governo con i diversi ministeri interessati punteggio da 1 a 10 =  
b. ☐ Singoli Atenei punteggio da 1 a 10 =  
c. ☐ Sport e Salute S.p.A. punteggio da 1 a 10 =  
d. ☐ CONI punteggio da 1 a 10 =  
e. ☐ ciascuna delle Amministrazioni dello “*Sport in uniforme*” punteggio da 1 a 10 =  
f. ☐ altro (specificare.....) punteggio da 1 a 10 =

| <i><b>Bastianon</b></i>        | <i><b>Corti</b></i> | <i><b>La Face</b></i>              | <i><b>Bernabò</b></i> |
|--------------------------------|---------------------|------------------------------------|-----------------------|
| Si                             | Si                  | Si                                 | Si                    |
| a=10                           | a=8                 | a=10                               | a=8                   |
| b=8                            | b=5                 | b=8                                | b=7                   |
| c=8                            | c=1                 | c=8                                | c=10                  |
| d=8                            | d=1                 | d=8                                | d=10                  |
| e=5                            | e=8                 | e=8                                | e=1                   |
| f=10 (Settore imprenditoriale) | f=8 (ICSC)          | f=8 (Sponsor e marketing sportivo) | /                     |

**2) Ritiene che in Italia si debbano generare programmi pubblici per supportare l'inserimento e l'adattamento al mercato del lavoro per gli atleti d'élite che hanno terminato o stanno per terminare la carriera sportiva?**

- a. ☐ Sì  
b. ☐ No

In caso di risposta “Sì”, dia un punteggio da 1 a 10 per ciascuno di questi stakeholder che dovrebbe investire maggiormente:

- a. ☐ Governo con i diversi ministeri interessati punteggio da 1 a 10 =  
b. ☐ Singoli Atenei punteggio da 1 a 10 =  
c. ☐ Sport e Salute S.p.A. punteggio da 1 a 10 =  
d. ☐ CONI punteggio da 1 a 10 =  
e. ☐ ciascuna delle Amministrazioni dello “*Sport in uniforme*” punteggio da 1 a 10 =  
f. ☐ altro (specificare.....) punteggio da 1 a 10 =

| <b><i>Bastianon</i></b>        | <b><i>Corti</i></b> | <b><i>La Face</i></b>              | <b><i>Bernabò</i></b> |
|--------------------------------|---------------------|------------------------------------|-----------------------|
| Si                             | Si                  | Si                                 | Si                    |
| a=10                           | a=8                 | a=10                               | a=10                  |
| b=8                            | b=1                 | b=8                                | b=7                   |
| c=8                            | c=1                 | c=8                                | c=10                  |
| d=8                            | d=10                | d=8                                | d=10                  |
| e=8                            | e=1                 | e=8                                | e=1                   |
| f=10 (Settore imprenditoriale) | f=6 (FederCUSI)     | f=1 (Sponsor e marketing sportivo) | /                     |

**3) Ritiene che in Italia si siano analizzate e rese più visibili le iniziative di successo che sono già in corso nei diversi paesi europei?**

- a. ☐ Si  
b. ☐ No

In caso di risposta “Si”, dia un punteggio da 1 a 10 per ciascuno di questi stakeholder per il suo supporto all’analisi e alla visibilità le iniziative di successo che sono già in corso nei diversi paesi europei

- a. ☐ Governo con i diversi ministeri interessati punteggio da 1 a 10 =  
b. ☐ Singoli Atenei punteggio da 1 a 10 =  
c. ☐ Sport e Salute S.p.A. punteggio da 1 a 10 =  
d. ☐ CONI punteggio da 1 a 10 =  
e. ☐ ciascuna delle Amministrazioni dello “*Sport in uniforme*” punteggio da 1 a 10 =  
f. ☐ altro (specificare.....) punteggio da 1 a 10 =

| <b><i>Bastianon</i></b> | <b><i>Corti</i></b> | <b><i>La Face</i></b> | <b><i>Bernabò</i></b> |
|-------------------------|---------------------|-----------------------|-----------------------|
| No                      | No                  | No                    | No                    |

**4) Ritiene che si debbano organizzare azioni da una prospettiva europea e non solo dalle politiche dei singoli paesi?**

- a. ☐ Si  
b. ☐ No

| <b><i>Bastianon</i></b> | <b><i>Corti</i></b> | <b><i>La Face</i></b> | <b><i>Bernabò</i></b> |
|-------------------------|---------------------|-----------------------|-----------------------|
| Si                      | Si                  | Si                    | Si                    |

**5) Ritiene che in Italia, nell’ambito del supporto alla carriera post-sportiva, si debba promuovere un profilo professionale che sia in grado di conoscere e comprendere i contesti lavorativi e sportivi al fine di aiutare gli atleti d’élite nella transizione al mercato del lavoro?**

- a. ☐ Si  
b. ☐ No

In caso di risposta “Si”, dia un punteggio da 1 a 10 per ciascuno di questi stakeholder che dovrebbe maggiormente attivarsi al riguardo:

- a. ☐ Governo con i diversi ministeri interessati punteggio da 1 a 10 =  
b. ☐ Singoli Atenei punteggio da 1 a 10 =  
c. ☐ Sport e Salute S.p.A. punteggio da 1 a 10 =

- d. ☐ CONI punteggio da 1 a 10 =
- e. ☐ ciascuna delle Amministrazioni dello “Sport in uniforme” punteggio da 1 a 10 =
- f. ☐ altro (specificare.....) punteggio da 1 a 10 =

| <b>Bastianon</b> | <b>Corti</b>    | <b>La Face</b>                     | <b>Bernabò</b> |
|------------------|-----------------|------------------------------------|----------------|
| Si               | Si              | Si                                 | Si             |
| a=10             | a=8             | a=10                               | a=5            |
| b=8              | b=1             | b=8                                | b=8            |
| c=5              | c=1             | c=6                                | c=10           |
| d=5              | d=8             | d=6                                | d=10           |
| e=3              | e=1             | e=3                                | e=5            |
| /                | f=8 (FederCUSI) | f=6 (Sponsor e marketing sportivo) | /              |

**6) Ritiene che in Italia ci sia bisogno di rivedere, aggiornare e informare gli atleti sulle politiche pubbliche esistenti nel settore per combinare lo sport con la transizione al mercato del lavoro?**

- a. ☐ Si
- b. ☐ No

In caso di risposta “Si”, dia un punteggio da 1 a 10 per ciascuno di questi stakeholder che dovrebbe maggiormente attivarsi al riguardo:

- a. ☐ Governo con i diversi ministeri interessati punteggio da 1 a 10 =
- b. ☐ Singoli Atenei punteggio da 1 a 10 =
- c. ☐ Sport e Salute S.p.A. punteggio da 1 a 10 =
- d. ☐ CONI punteggio da 1 a 10 =
- e. ☐ ciascuna delle Amministrazioni dello “Sport in uniforme” punteggio da 1 a 10 =
- f. ☐ altro (specificare.....) punteggio da 1 a 10 =

| <b>Bastianon</b> | <b>Corti</b> | <b>La Face</b> | <b>Bernabò</b> |
|------------------|--------------|----------------|----------------|
| Si               | Si           | Si             | Si             |
| a=10             | a=8          | a=10           | a=7            |
| b=8              | b=1          | b=8            | b=5            |
| c=5              | c=8          | c=6            | c=10           |
| d=5              | d=8          | d=8            | d=10           |
| e=1              | e=8          | e=3            | e=5            |
| /                | /            | /              | /              |

**7) Ritiene che in Italia ci sia bisogno di rendere più visibili le "storie di successo" in modo che questi ex atleti che sono riusciti a trovare un lavoro (normalmente nel contesto sportivo) possano fungere da mentori e modelli di ruolo per gli atleti che si avvicinano al ritiro sportivo?**

- a. ☐ Si
- b. ☐ No

In caso di risposta “Si”, dia un punteggio da 1 a 10 per ciascuno di questi stakeholder che dovrebbe maggiormente attivarsi al riguardo:

- a. ☐ Governo con i diversi ministeri interessati punteggio da 1 a 10 =
- b. ☐ Singoli Atenei punteggio da 1 a 10 =
- c. ☐ Sport e Salute S.p.A. punteggio da 1 a 10 =
- d. ☐ CONI punteggio da 1 a 10 =
- e. ☐ ciascuna delle Amministrazioni dello “Sport in uniforme” punteggio da 1 a 10 =
- f. ☐ altro (specificare.....) punteggio da 1 a 10 =

| <b><i>Bastianon</i></b> | <b><i>Corti</i></b> | <b><i>La Face</i></b> | <b><i>Bernabò</i></b> |
|-------------------------|---------------------|-----------------------|-----------------------|
| Si                      | Si                  | Si                    | Si                    |
| a=1                     | a=1                 | a=10                  | a=5                   |
| b=10                    | b=8                 | b=10                  | b=7                   |
| c=10                    | c=8                 | c=8                   | c=10                  |
| d=10                    | d=8                 | d=10                  | d=10                  |
| e=10                    | e=8                 | e=7                   | e=8                   |
| /                       | f=8 (FederCUSI)     | /                     | /                     |

**8) *Ritiene che in Italia ci sia bisogno di offrire tirocini/borse di studio adattati alle fasi finali della carriera sportiva (ad esempio, tirocini in lavori part-time, a breve termine o sistema di tirocini per laureati)?***

- a. ☐ Si
- b. ☐ No

In caso di risposta “Si”, dia un punteggio da 1 a 10 per ciascuno di questi stakeholder che dovrebbe maggiormente attivarsi al riguardo:

- a. ☐ Governo con i diversi ministeri interessati punteggio da 1 a 10 =
- b. ☐ Singoli Atenei punteggio da 1 a 10 =
- c. ☐ Sport e Salute S.p.A. punteggio da 1 a 10 =
- d. ☐ CONI punteggio da 1 a 10 =
- e. ☐ ciascuna delle Amministrazioni dello “Sport in uniforme” punteggio da 1 a 10 =
- f. ☐ altro (specificare.....) punteggio da 1 a 10 =

| <b><i>Bastianon</i></b> | <b><i>Corti</i></b>            | <b><i>La Face</i></b>                     | <b><i>Bernabò</i></b> |
|-------------------------|--------------------------------|-------------------------------------------|-----------------------|
| No                      | Si                             | Si                                        | Si                    |
| /                       | a=1                            | a=10                                      | a=8                   |
| /                       | b=8                            | b=10                                      | b=7                   |
| /                       | c=1                            | c=7                                       | c=10                  |
| /                       | d=8                            | d=8                                       | d=10                  |
| /                       | e=8                            | e=3                                       | e=1                   |
| /                       | f=8 (tutte le FSN)<br>8 (ICSC) | f=10 (Sponsor e<br>marketing<br>sportivo) | /                     |

9) ***Ritiene che in Italia ci sia bisogno di proporre incontri tra atleti che si sono ritirati e datori di lavoro per segnalare posizioni vacanti specifiche e vedere come gli atleti possano contribuire?***

- a. ☐ Sì  
b. ☐ No

In caso di risposta “Sì”, dia un punteggio da 1 a 10 per ciascuno di questi stakeholder che dovrebbe maggiormente attivarsi al riguardo:

- a. ☐ Governo con i diversi ministeri interessati punteggio da 1 a 10 =  
b. ☐ Singoli Atenei punteggio da 1 a 10 =  
c. ☐ Sport e Salute S.p.A. punteggio da 1 a 10 =  
d. ☐ CONI punteggio da 1 a 10 =  
e. ☐ ciascuna delle Amministrazioni dello “Sport in uniforme” punteggio da 1 a 10 =  
f. ☐ altro (specificare.....) punteggio da 1 a 10 =

| <b><i>Bastianon</i></b>        | <b><i>Corti</i></b>            | <b><i>La Face</i></b>               | <b><i>Bernabò</i></b> |
|--------------------------------|--------------------------------|-------------------------------------|-----------------------|
| Si                             | Si                             | Si                                  | Si                    |
| a=1                            | a=1                            | a=7                                 | a=7                   |
| b=1                            | b=8                            | b=7                                 | b=7                   |
| c=8                            | c=1                            | c=8                                 | c=10                  |
| d=8                            | d=8                            | d=10                                | d=10                  |
| e=6                            | e=1                            | e=3                                 | e=1                   |
| f=10 (Settore imprenditoriale) | f=8 (tutte le FSN)<br>8 (ICSC) | f=10 (Sponsor e marketing sportivo) | /                     |

10) ***Ritiene che in Italia ci sia bisogno di offrire flessibilità in termini di orari di lavoro (ad es. i datori di lavoro dovrebbero essere in grado di adattare il carico di lavoro e l'orario agli atleti, non il contrario) per i lavoratori-atleti d'élite che non appartengano allo sport professionistico ovvero allo “Sport in uniforme”?***

- a. ☐ Sì  
b. ☐ No

In caso di risposta “Sì”, dia un punteggio da 1 a 10 per ciascuno di questi stakeholder che dovrebbe maggiormente attivarsi al riguardo:

- a. ☐ Governo con i diversi ministeri interessati punteggio da 1 a 10 =  
b. ☐ Singoli Atenei punteggio da 1 a 10 =  
c. ☐ Sport e Salute S.p.A. punteggio da 1 a 10 =  
d. ☐ CONI punteggio da 1 a 10 =  
e. ☐ ciascuna delle Amministrazioni dello “Sport in uniforme” punteggio da 1 a 10 =  
f. ☐ altro (specificare.....) punteggio da 1 a 10 =

| <b><i>Bastianon</i></b> | <b><i>Corti</i></b> | <b><i>La Face</i></b> | <b><i>Bernabò</i></b> |
|-------------------------|---------------------|-----------------------|-----------------------|
| Si                      | Si                  | Si                    | Si                    |
| a=10                    | a=10                | a=10                  | a=8                   |
| b=1                     | b=1                 | b=1                   | b=5                   |
| c=1                     | c=1                 | c=1                   | c=8                   |

|                                |     |                                     |     |
|--------------------------------|-----|-------------------------------------|-----|
| d=1                            | d=1 | d=1                                 | d=8 |
| e=1                            | e=1 | e=1                                 | e=1 |
| f=10 (Settore imprenditoriale) | /   | f=10 (Sponsor e marketing sportivo) | /   |

**11) Ritiene che in Italia ci sia bisogno di esplorare in profondità le realtà degli atleti d'élite che affrontano la loro transizione al mercato del lavoro?**

- a. ☐ Sì  
b. ☐ No

In caso di risposta "Sì", dia un punteggio da 1 a 10 per ciascuno di questi stakeholder che dovrebbe maggiormente attivarsi al riguardo:

- a. ☐ Governo con i diversi ministeri interessati punteggio da 1 a 10 =  
b. ☐ Singoli Atenei punteggio da 1 a 10 =  
c. ☐ Sport e Salute S.p.A. punteggio da 1 a 10 =  
d. ☐ CONI punteggio da 1 a 10 =  
e. ☐ ciascuna delle Amministrazioni dello "Sport in uniforme" punteggio da 1 a 10 =  
f. ☐ altro (specificare.....) punteggio da 1 a 10 =

| <b>Bastianon</b> | <b>Corti</b>    | <b>La Face</b>                     | <b>Bernabò</b> |
|------------------|-----------------|------------------------------------|----------------|
| Si               | Si              | Si                                 | Si             |
| a=1              | a=1             | a=10                               | a=7            |
| b=8              | b=8             | b=8                                | b=7            |
| c=10             | c=1             | c=8                                | c=10           |
| d=10             | d=8             | d=10                               | d=10           |
| e=1              | e=1             | e=1                                | e=5            |
| /                | f=8 (FederCUSI) | f=8 (Sponsor e marketing sportivo) | /              |

**12) Ritiene che in Italia la situazione del post carriera sportivo degli atleti d'élite dello "Sport in uniforme" sia stata poco studiata e sottorappresentata?**

- a. ☐ Sì  
b. ☐ No

In caso di risposta "Sì", dia un punteggio da 1 a 10 per ciascuno di questi stakeholder che dovrebbe maggiormente attivarsi al riguardo:

- a. ☐ Governo con i diversi ministeri interessati punteggio da 1 a 10 =  
b. ☐ Singoli Atenei punteggio da 1 a 10 =  
c. ☐ Sport e Salute S.p.A. punteggio da 1 a 10 =  
d. ☐ CONI punteggio da 1 a 10 =  
e. ☐ ciascuna delle Amministrazioni dello "Sport in uniforme" punteggio da 1 a 10 =  
f. ☐ altro (specificare.....) punteggio da 1 a 10 =

| <b><i>Bastianon</i></b> | <b><i>Corti</i></b> | <b><i>La Face</i></b> | <b><i>Bernabò</i></b> |
|-------------------------|---------------------|-----------------------|-----------------------|
| Si                      | Si                  | Si                    | No                    |
| a=1                     | a=1                 | a=10                  | /                     |
| b=10                    | b=1                 | b=10                  | /                     |
| c=8                     | c=1                 | c=6                   | /                     |
| d=8                     | d=1                 | d=8                   | /                     |
| e=10                    | e=10                | e=8                   | /                     |
| /                       | /                   | /                     | /                     |

**13) Ritiene che in Italia il tema del tempo e della qualità di inserimento nel mercato del lavoro degli atleti d'élite laureati non più attivi nello sport debba essere analizzato in modo più approfondito?**

- a. ☐ Si  
b. ☐ No

In caso di risposta "Si", dia un punteggio da 1 a 10 per ciascuno di questi stakeholder che dovrebbe maggiormente attivarsi al riguardo:

- a. ☐ Governo con i diversi ministeri interessati punteggio da 1 a 10 =  
b. ☐ Singoli Atenei punteggio da 1 a 10 =  
c. ☐ Sport e Salute S.p.A. punteggio da 1 a 10 =  
d. ☐ CONI punteggio da 1 a 10 =  
e. ☐ ciascuna delle Amministrazioni dello "Sport in uniforme" punteggio da 1 a 10 =  
f. ☐ altro (specificare.....) punteggio da 1 a 10 =

| <b><i>Bastianon</i></b> | <b><i>Corti</i></b> | <b><i>La Face</i></b>               | <b><i>Bernabò</i></b> |
|-------------------------|---------------------|-------------------------------------|-----------------------|
| Si                      | Si                  | Si                                  | Si                    |
| a=1                     | a=6                 | a=10                                | a=7                   |
| b=10                    | b=1                 | b=10                                | b=7                   |
| c=8                     | c=1                 | c=6                                 | c=10                  |
| d=8                     | d=6                 | d=8                                 | d=10                  |
| e=1                     | e=1                 | e=3                                 | e=5                   |
| /                       | f=6 (FederCUSI)     | f=10 (Sponsor e marketing sportivo) | /                     |

**14) Ritiene che gli strumenti del tirocinio e del placement attualmente offerti dagli atenei italiani agli studenti-atleti in uscita debbano essere migliorati?**

- a. ☐ Si  
b. ☐ No

In caso di risposta "Si", dia un punteggio da 1 a 10 per ciascuno di questi stakeholder che dovrebbe maggiormente attivarsi al riguardo:

- a. ☐ Governo con i diversi ministeri interessati punteggio da 1 a 10 =  
b. ☐ Singoli Atenei punteggio da 1 a 10 =  
c. ☐ Sport e Salute S.p.A. punteggio da 1 a 10 =  
d. ☐ CONI punteggio da 1 a 10 =  
e. ☐ ciascuna delle Amministrazioni dello "Sport in uniforme" punteggio da 1 a 10 =

- f. ☐ altro (specificare.....) punteggio da 1 a 10  
=

| <b><i>Bastianon</i></b> | <b><i>Corti</i></b> | <b><i>La Face</i></b>               | <b><i>Bernabò</i></b> |
|-------------------------|---------------------|-------------------------------------|-----------------------|
| Si                      | Si                  | Si                                  | Si                    |
| a=10                    | a=6                 | a=10                                | a=7                   |
| b=10                    | b=1                 | b=10                                | b=10                  |
| c=10                    | c=8                 | c=6                                 | c=10                  |
| d=10                    | d=6                 | d=8                                 | d=10                  |
| e=8                     | e=8                 | e=1                                 | e=1                   |
| /                       | f=8 (FederCUSI)     | f=10 (Sponsor e marketing sportivo) | /                     |

**15) Ritiene che gli attuali protocolli sulla “dual career” debbano essere migliorati?**

- a. ☐ Si  
b. ☐ No

In caso di risposta “Si”, dia un punteggio da 1 a 10 per ciascuno di questi stakeholder che dovrebbe maggiormente attivarsi al riguardo:

- a. ☐ Governo con i diversi ministeri interessati punteggio da 1 a 10 =  
b. ☐ Singoli Atenei punteggio da 1 a 10 =  
c. ☐ Sport e Salute S.p.A. punteggio da 1 a 10 =  
d. ☐ CONI punteggio da 1 a 10 =  
e. ☐ ciascuna delle Amministrazioni dello “Sport in uniforme” punteggio da 1 a 10 =  
f. ☐ altro (specificare.....) punteggio da 1 a 10  
=

| <b><i>Bastianon</i></b> | <b><i>Corti</i></b> | <b><i>La Face</i></b>               | <b><i>Bernabò</i></b> |
|-------------------------|---------------------|-------------------------------------|-----------------------|
| Si                      | Si                  | Si                                  | Si                    |
| a=10                    | a=10                | a=10                                | a=8                   |
| b=10                    | b=10                | b=10                                | b=8                   |
| c=10                    | c=8                 | c=7                                 | c=10                  |
| d=10                    | d=8                 | d=10                                | d=10                  |
| e=8                     | e=6                 | e=3                                 | e=5                   |
| /                       | f=10 (FederCUSI)    | f=10 (Sponsor e marketing sportivo) | /                     |

**Intervista al prof. Stefano Bastianon**

**Domanda n.1 -Professore, Lei è tra i maggiori esperti di *dual career* e di diritto europeo dello sport: molto del lavoro della presente ricerca si basa su Sue pubblicazioni. In base alla Sua esperienza, cosa pensa del binomio sport e istruzione?**

Si tratta di un binomio fondamentale e di una sfida culturale di estrema rilevanza.

**Domanda n.2 – Secondo Lei, quanto è importante promuovere programmi e iniziative a sostegno della *dual career* da parte degli atenei italiani?**

Non è solo importante, ma è fondamentale.

**Domanda n. 3 – In generale, chi si occupa all'interno degli atenei della *dual career*? E in particolare nell'ambito del Suo ateneo?**

In ogni ateneo ci dovrebbe essere una persona dello staff amministrativo con la responsabilità di vigilare sulla corretta attuazione dei regolamenti sulla doppia carriera. Inoltre, ogni dipartimento dovrebbe individuare tra i propri docenti un responsabile della *dual career* che operi in stretto contatto con il personale amministrativo. Nel caso di Bergamo, io sono stato nominato dal Rettore quale referente del dipartimento di giurisprudenza per la doppia carriera.

**Domanda n.4 – I referenti della *dual career* quando si riuniscono ordinariamente per aggiornarsi in materia?**

A Bergamo una volta all'anno in occasione dell'ammissione al programma dei nuovi studenti

**Domanda n.5 – Chi sono secondo Lei i principali stakeholder, all'interno e all'esterno del sistema sportivo, coinvolti nella *dual career*?**

Governo, settore imprenditoriale, settore scolastico-educativo, genitori, atleti, dirigenti sportivi.

**Domanda 6- La Sua ricerca sulla *dual career* (“*La doppia carriera degli studenti-atleti nelle università italiane*”) pone sotto la lente d'ingrandimento la frammentazione delle iniziative: da un loro confronto con le esigenze degli studenti-atleti e del mondo del lavoro, emerge la necessità di alcune azioni migliorative. Secondo Lei in quale modo possono essere migliorate e quindi implementate le iniziative esistenti?**

Attraverso delle linee guida a livello nazionale.

**Domanda n.7 - Le iniziative accademiche a favore della *dual career* possiedono grandi potenzialità, ma hanno bisogno di essere guidate verso una comune direzione che non perda di vista i contenuti e soprattutto i fruitori, che nel nostro caso sono gli studenti-atleti. Alla luce di ciò, secondo Lei chi dovrebbe ricoprire questo ruolo di “guida”?**

Il governo politico e quello sportivo, d'intesa con il settore educativo.

**Domanda n.8 - In futuro, secondo Lei che cosa vorranno fare gli atenei per potenziare tali iniziative?**

Purtroppo, temo molto poco.

**Domanda n.9 – Secondo Lei, dove impattano maggiormente in ambito universitario le azioni/iniziative riguardanti la *dual career*?**

Su una certa mentalità miope di taluni docenti e dirigenti e su una regolamentazione universitaria troppo farraginoso e anacronistico.

**Domanda n. 10 - Secondo Lei, quanto è importante il tema del *placement* universitario per gli studenti in generale ed in particolare per gli studenti-atleti in *dual career*, anche alla luce delle indicazioni unionali sul ruolo degli atenei nell'insegnamento delle competenze professionali necessarie per uno sbocco occupazionale competitivo?**

Fondamentale, ma purtroppo ancora molto trascurato.

**Domanda n.11 - Ritiene che il *placement* attualmente offerto dagli atenei italiani agli studenti-atleti consenta un loro reale inserimento nel mondo del lavoro?**

Non ho una conoscenza diretta, ma temo di no.

**Domanda n.12 – Alla luce della Sua risposta alla domanda n. 6, secondo Lei quale è il ruolo e quali saranno le prospettive degli atenei italiani nel contributo all'inserimento lavorativo e allo sviluppo professionale degli studenti-atleti?**

Dipende molto dalla volontà dei singoli atenei. Se vogliono, posso fare molto.

**Domanda n.13 - Come è noto, le università sono chiamate a collaborare proficuamente con i rappresentanti del mercato del lavoro al fine di pianificare per gli studenti-atleti piani formativi anche individualizzati, che permettano la costruzione di un curriculum professionale funzionale per la successiva vita professionale. In questo contesto, che ruolo assume secondo Lei il tirocinio curricolare presente nella maggior parte dei Piani di studio (PDS) per gli studenti-atleti?**

Molto importante, nella misura in cui l'attività sportiva può essere vista come parte del tirocinio.

**Domanda n. 14 - Come è stato riscontrato, il vero problema degli “studenti-atleti”, indipendentemente dal livello agonistico raggiunto, è legato al concetto della gestione dello “spazio-tempo”, intendendo con tale binomio la difficoltà di conciliare gli impegni agonistici con quelli accademici. Nonostante ciò, nella Sua ricerca è emerso che solo cinque atenei (di cui all'Appendice 11), hanno esteso il concetto di flessibilità – prevedendo agevolazioni particolari o eventuali esenzioni - al tirocinio curricolare degli “studenti-atleti. Come valuta la possibilità di aumentare e/o potenziare gli accordi con i vari stakeholder al fine di favorire lo svolgimento di tirocini curriculari da parte degli studenti-atleti?**

Molto positivamente. La doppia carriera è una questione di flessibilità in primo luogo.

**Domanda n. 15 - Nel contesto italiano, la maggior parte degli “studenti-atleti” di altissimo livello è inquadrata come pubblici dipendenti appartenenti alle amministrazioni costituenti il c.d. “Sport in uniforme”. Nei confronti di questa particolare categoria di atleti d'élite, la quasi totalità degli atenei italiani non ha personalizzato lo strumento del tirocinio curricolare: nel migliore dei casi, i regolamenti di ateneo si limitano a riconoscere lo status di studente-lavoratore. Secondo Lei, è auspicabile un potenziamento di eventuali agevolazioni per favorire la pratica del tirocinio per tale categoria di studenti-atleti?**

Non solo è auspicabile, ma è necessario.

**Domanda n.16 - Secondo Lei, al pari di altre iniziative riportate nella Sua ricerca (ad esempio flessibilità, riconoscimento dei CFU, ecc), ritiene auspicabile che le linee guida nazionali del CONI prevedano espressamente agevolazioni in materia di tirocinio curricolare?**

Potrebbe essere un valido suggerimento.

**Domanda n.17 - Secondo Lei, c'è bisogno di un aggiornamento costante riguardo la tematica della *dual career*, anche o soprattutto da parte degli atenei italiani? Se sì, quanto è importante coinvolgere i vari stakeholder in tale aggiornamento?**

Sì. Fondamentale. La doppia carriera presuppone un approccio sinergico.

**Domanda n.18 - Il processo di “pensionamento sportivo” (cioè il ritiro dall’attività agonistica degli atleti d’élite) risulta essere assai diverso da quello che interessa altri membri della società; infatti, gli atleti devono affrontare molteplici sfide, considerando che statisticamente la carriera degli sportivi si chiude intorno ai 35 anni e che spesso gli investimenti nel settore non sono sempre trasferibili ad altre aree della vita. In che modo secondo Lei gli atenei italiani supportano la transizione degli atleti dalla carriera sportiva al mondo del lavoro?**

Molto poco.

**Domanda n.19 - Secondo Lei, come si può agevolare la transizione degli atleti dalla carriera sportiva al mondo del lavoro?**

Attraverso programmi ad hoc ed un maggiore coinvolgimento del settore imprenditoriale.

**Domanda n.20 - Tenendo conto del fenomeno maggiormente italiano del c.d. “Sport in uniforme”, ritiene che gli atenei debbano/possano occuparsi in modo specifico della “carriera post sportiva” degli studenti-atleti che appartengono a tale categoria?**

Credo che sia necessario un coordinamento fra atenei e forze armate, attualmente poco diffuso.

**Domanda n.21 - Secondo Lei, come si posiziona l'Italia in termini di implementazione delle linee guida UE sulla *dual career*?**

Negli ultimi anni è stato fatto molto, ma la strada è ancora molto lunga. Manca ancora un approccio comune.

**Domanda n.22 – Soprattutto in quest’ultimo quinquennio, la ricerca sociale si è interessata alla raccolta di riflessioni ed esperienze negli atenei italiani sul tema della responsabilità sociale, che si fonda sul legame culturale che unisce indubbiamente l’università e la società.<sup>249</sup> Secondo Lei, la responsabilità sociale può essere utilizzata dagli atenei per meglio perseguire gli obiettivi di *dual career*?**

Certamente.

---

<sup>249</sup> Zoletto, D.; Zanon, F. La ricerca-azione come “risposta” alle sfide emergenti nei contesti educativi eterogenei. Responsabilità sociale dell’università e formazione in servizio degli insegnanti. *Lifelong Lifewide Learning*, 2019, 15.33: 13-25.

### Intervista al dott. Filippo Corti

#### **Domanda n.1 - Cosa pensa del binomio sport e istruzione?**

Per esperienza personale e per oggettiva convinzione ritengo che si tratti di un binomio vincente e lo sostengo da anni. Penso che la combinazione tra i valori che trasmette lo sport e le competenze che emergono dall'istruzione possa portare nella vita di ciascun individuo benefici immediati ed a lungo termine, a qualsiasi livello e a qualsiasi età. In sintesi non penso che sia uno slogan ma una ricetta.

#### **Domanda n.2 – Nel suo vissuto da atleta d'élite, spicca la medaglia d'oro alle Universiadi di Gwangju nel 2015: che sentimenti abbina a questa vittoria?**

L'anno più vincente della mia "doppia carriera". La laurea magistrale a marzo e la medaglia d'oro da capitano alla mia terza universiade a luglio. I principali sentimenti che mi legano a quei momenti sono 2: la gratitudine per la soddisfazione di aver visto ripagati i sacrifici degli anni più duri e la nostalgia di tempi che non torneranno.

#### **Domanda n.3 - Può raccontarci della sua esperienza di "dual career": com'è stato conciliare l'attività di studente con quella di atleta professionista del calcio durante gli anni universitari?**

Gli anni universitari sono stati meno duri degli anni del liceo, questo mi sento di dirlo. Non perché all'università che ho frequentato fosse presente un programma di doppia carriera dedicato a studenti-atleti ma perché la maturità e la predisposizione al perseguimento di obiettivi, sicuramente insita caratterialmente ma anche maturata grazie all'esperienza di calciatore professionista mi hanno motivato fortemente anche durante le sessioni più complicate. Determinante è stata la disponibilità dei professori e dei club per i quali ho giocato che si sono dimostrati flessibili in alcuni momenti cruciali del percorso. Anche la vicinanza della sede d'Ateneo alle sedi di allenamento è stato un fattore importante. E sono sincero, senza un gruppo di "compagni di classe" così disponibili ad aiutarmi l'esperienza sarebbe stata ancora più tortuosa. Dico questo per testimoniare che sicuramente le proprie forze sono sempre e comunque quelle su cui bisogna maggiormente contare, ma se ci sono anche quelle degli altri, alle volte, la strada è più agevole.

#### **Domanda n.4 - *"Forse non molti sanno che i calciatori non vanno automaticamente in pensione quando cessano di battere i campi da calcio, motivo per cui molti devono reinventarsi come allenatori o in altri mestieri attinenti"*, è un'affermazione riportata nel presente elaborato a seguito della revisione della letteratura in materia di dual career. Nel luglio del 2017 Lei ha conseguito il patentino allenatore UEFA B, rilasciato dalla Federazione italiana giuoco calcio (FIGC): ci vuole condividere qualcosa su questo suo percorso, inserendo nella sua più ampia esperienza di dual career?**

È stata un'opportunità che ho colto per ampliare il mio bagaglio di conoscenze e competenze in ambito calcistico ma non ho mai preso in considerazione di cominciare la carriera da allenatore. Sono convinto che per svolgere il ruolo dell'allenatore servano delle abilità e delle capacità che non ritengo di possedere. È vero che molte di quelle che sono necessarie vengono dal campo, ma sostengo che sia un errore considerare ogni ex calciatore un potenziale buon allenatore.

#### **Domanda n.5 - Quanto è importante la formazione degli studenti-atleti per la FederCUSI?**

Penso che FederCUSI più di ogni altro organismo sportivo ritenga importante e centrale nella sua attività la formazione degli studenti atleti. È nello statuto, all'art.2, nelle finalità: *“la promozione, d'intesa con le istituzioni preposte, di programmi inerenti la doppia carriera degli studenti-atleti, con l'obiettivo di uniformare la disciplina, in conformità con quanto indicato dalle linee guida UE del novembre 2012 e successive integrazioni, al fine anche di prevenire l'abbandono scolastico ed incrementare il numero di laureati nell'istruzione superiore e favorendone l'inserimento nel mondo del lavoro...”*

**Domanda n.6 - Chi si occupa all'interno della FederCUSI della *dual career*?**

Il Consiglio Federale nel 2020 ha costituito una commissione composta dal Segretario Generale Leone (dirigente sportivo), dal Professor Bastianon (docente universitario) e dallo schermidore Marco Fichera (atleta laureato). Questa Commissione ha lavorato con il CONI e con la Rete dei Delegati del Rettore allo Sport delle Università alla stesura di linee Guida per la doppia carriera in Italia. Al fianco del lavoro della commissione, la segreteria federale cura una sezione del sito dedicata alla doppia carriera in cui vengono pubblicati periodicamente gli aggiornamenti in materia.

**Domanda n.7 – I referenti della *dual career* della FederCUSI quando si riuniscono per aggiornarsi in materia?**

La Commissione si riunisce solo nel momento in cui il Presidente ritengono sia necessario. La segreteria federale che si occupa di doppia carriera in termini più operativi è organizzata sotto la direzione della presidenza, pertanto le riunioni sono periodiche.

**Domanda n.8 - Che cosa ha fatto secondo Lei la FederCUSI per promuovere e attuare i programmi di *dual career*?**

Le rispondo con una metafora: penso che FederCUSI abbia disegnato una planimetria e poggiato la prima pietra. Le azioni, concrete è vero, messe in campo fino ad ora sono sicuramente “altre pietre”, ma per costruire una casa servono tanto le fondamenta quanto i serramenti. I tempi di realizzazione delle progettualità nel nostro Paese sono certamente lunghi e per un risultato ottimale è impensabile agire da soli. FederCUSI può essere allo stesso tempo architetto, geometra e muratore e la volontà e la disponibilità ad esserlo lo ha dimostrato in più di un'occasione, ritengo però che altri siano gli attori che possano “firmare il rogito”.

**Domanda n.9 – Chi sono secondo Lei i principali stakeholder, all'interno e all'esterno del sistema sportivo, coinvolti nella *dual career*?**

Sono tanti e sono tutti principali. Le università, le società sportive, le istituzioni, le famiglie, gli impianti, il CONI e le Federazioni sportive nazionali, FederCUSI come federazione di servizio tanto al mondo sportivo quanto accademico, i docenti, i tecnici.

**Domanda 10- La ricerca del CUSI sulla *dual career* pone sotto la lente d'ingrandimento la frammentazione delle iniziative: da un loro confronto con le esigenze degli studenti-atleti e del mondo del lavoro, emerge la necessità di alcune azioni migliorative. Secondo Lei in quale modo possono essere implementate le iniziative esistenti?**

Non avendo paura di guardare con umiltà fuori dai confini domestici e istituendo una cabina di regia di esperti del settore stabile e permanente che possa mettere a sistema la cultura della doppia carriera prima dei programmi. È sicuramente bello gioire per i successi dei “nostri” campioni ai Giochi Olimpici ogni 4 anni ma penso che il Paese abbia più bisogno che quei campioni non finiscano la loro carriera nello sconforto di non sapere come “reinventarsi” anche, se necessario, vincendo una

medaglia in meno. La ricerca del CUSI è stato solo il primo concreto passo per accendere un riflettore sulla tematica. Serve una struttura solida di indirizzo che, acquisita la cultura della doppia carriera, individui un programma di interventi.

**Domanda n.11 - Le iniziative accademiche a favore della *dual career* possiedono grandi potenzialità, ma hanno bisogno di essere guidate verso una comune direzione che non perda di vista i contenuti e soprattutto i fruitori, che nel nostro caso sono gli studenti-atleti. Alla luce di ciò, secondo Lei che ruolo ricopre e/o dovrebbe ricoprire la FederCusi?**

FederCUSI è una Federazione di servizio del CONI per le attività sportive universitarie. Sicuramente la presenza dei Centri Universitari Sportivi nelle sedi delle Università rappresenta un importante strumento di “copertura” a livello nazionale: la disomogeneità dei programmi fino ad ora istituiti ha portato ad iniziative isolate che, a mio avviso, in futuro porteranno solo ad una “corsa all’oro” tra le università che credono ed investono maggiormente nella doppia carriera. Se la doppia carriera fosse prevista dal legislatore e magari fosse un parametro di valutazione, allora forse non si tratterebbe più di una corsa all’oro ma dell’assegnazione di un diritto pubblico. FederCUSI ed i CUS in questo senso possono stimolare il dialogo negli ambienti appropriati.

**Domanda n.12 - In futuro, secondo Lei che cosa vorrà fare la FederCUSI per potenziare tali iniziative?**

Continuare a mettere pietre per costruire la casa. Per esempio raccogliendo dati sulla doppia carriera per approfondire il percorso tracciato dalla ricerca già condotta. Studiando modelli esteri all’interno della rete FISU. Stimolando eventi di sensibilizzazione. Creando una rete di studenti-atleti ambasciatori della *Dual Career* alle Universiadi e ai Giochi Olimpici. C’è tanto da fare.

**Domanda n.13 - Quando è stata l’ultima iniziativa/intervento della FederCUSI a supporto della *dual career*?**

Un mese fa abbiamo partecipato con una delegazione ai Mondiali Universitari di Arrampicata Sportiva in Slovenia. In quell’occasione, così come in ogni altra iniziativa sportiva federale (Universiadi, Campionati Nazionali Universitari, etc) che organizziamo in cui è prevista la partecipazione più o meno nutrita di studenti atleti, da ormai qualche anno il nostro staff somministra un questionario a tutti coloro che partecipano alla manifestazione. Questo sta permettendo di acquisire un database negli anni in grado di fornire numeri e risposte da parte degli studenti atleti italiani, sia sulla loro conoscenza dei programmi, sia sulle difficoltà che riscontrano. La partecipazione è sempre molto attiva, rilasciamo un gadget della federazione che ha l’obiettivo “simbolico” di riconoscerli uno status, che magari in Università o presso le rispettive società non hanno.

**Domanda n.14 - Dove impattano maggiormente le azioni/iniziative riguardanti la *dual career*?**

L’indirizzo nazionale che la Federazione ha lanciato riguardante il tema si traduce poi in azioni locali che impattano, in modo differente, tanto sulle università quanto sugli studenti atleti. E anche sulle loro famiglie. Per esempio, recentemente, un CUS ha messo a disposizione delle borse di studio per meriti sportivi agli studenti universitari delle proprie sezioni agonistiche. Ci guadagna l’università, ci guadagnano gli studenti. Certamente servono lungimiranza, volontà, ma anche e soprattutto risorse.

**Domanda n.15 - A che livello – nazionale e/o internazionale – Lei ritiene che la FederCUSI debba/possa posizionarsi in materia di *dual career*?**

Se mi consente una metafora calcistica, credo che FederCUSI a livello nazionale non debba stare in panchina; probabilmente non le spetta la fascia da capitano ma negli 11 che partono dall'inizio deve esserci. Sulla scena internazionale FederCUSI è una delle Federazioni Universitarie Sportive più antiche, ha contribuito alla fondazione della Federazione Internazionale e della Confederazione Europea, quindi è sempre stata protagonista a livello mondiale influenzando lo sviluppo dello sport universitario e la credibilità del modello italiano è condivisa. In tema di doppia carriera credo sia determinante prima consolidare a livello nazionale il proprio ruolo per poi trasportarla a livello internazionale.

**Domanda n.16 - Secondo Lei c'è bisogno di un aggiornamento costante riguardo la tematica della *dual career*? Se sì, quanto è importante coinvolgere i vari stakeholder in tale aggiornamento?**

Io penso che sarebbe opportuno creare una Cabina di regia interministeriale permanente alla quale demandare questo compito. È stato fatto per esempio per la Riforma dello Sport, per la Riforma del Terzo Settore e per altri particolari momenti di transizione nel nostro Paese. Una Cabina di regia che non solo condivida gli aggiornamenti in materia ma che possa influenzarli e indirizzarli agli stakeholder coinvolti. Penso che spetti al Ministero dell'Università riunito con il Ministero dello Sport riconoscere i principali attori istituzionali coinvolti e farli sedere allo stesso tavolo. Personalmente penso che i due ministeri dovrebbero chiamare a raccolta CONI, CIP, e FederCUSI per la parte sportiva e la CRUI per la parte accademica. Un ruolo operativo poi potrebbe spettare a Sport e Salute ed all'Istituto per il Credito Sportivo e Culturale.

**Domanda n.17 - Il processo di “pensionamento sportivo” (cioè il ritiro dall'attività agonistica degli atleti d'élite) risulta essere assai diverso da quello che interessa altri membri della società; infatti, gli atleti devono affrontare molteplici sfide, considerando che statisticamente la carriera degli sportivi si chiude intorno ai 35 anni e che spesso gli investimenti nel settore non sono sempre trasferibili ad altre aree della vita. In che modo secondo Lei la FederCUSI supporta la transizione degli atleti dalla carriera sportiva al mondo del lavoro?**

Non credo che al momento possiamo riconoscere a FederCUSI il merito di supportare la transizione dalla doppia carriera al mondo del lavoro. Penso che negli anni, e anche per i confini tracciati dallo Statuto, il focus principale degli interventi proattivi della Federazione è incentrato nella fase che precede l'accesso al mondo del lavoro. In un'ottica visionaria penso però che FederCUSI abbia le carte in regola per aprire un dialogo, o parteciparvi, con il mondo del lavoro ed i suoi principali stakeholder.

**Domanda n.18 - Secondo Lei, come si può agevolare la transizione degli atleti dalla carriera sportiva al mondo del lavoro?**

Penso innanzitutto che le federazioni e le università prima delle aziende dovrebbero osservare la crescita dei propri atleti e dei propri studenti. La percentuale di atleti laureati assunti nelle istituzioni sportive e nelle istituzioni universitarie è molto bassa (non ho una ricerca che testimonia questo ma mi sento di affermarlo con cognizione di causa). Un altro passaggio da fare, ed in questo penso che spetti sempre alla Cabina di regia del Ministero individuarne modi e termini, anche grazie a CONI e FederCUSI, è prevedere dei percorsi di consapevolezza e di adattamento delle competenze acquisita nella carriera sportiva al mondo del lavoro. Agire sulla testa degli atleti è importante tanto quanto agire sugli HR delle aziende.

**Domanda n.19 - La ricerca eseguita dal professor Bastianon con il patrocinio del CUSI pone sotto la lente d'ingrandimento la frammentazione delle iniziative in materia di *dual career* negli atenei italiani: da un loro confronto è emersa la criticità degli studenti-atleti di conciliare il tirocinio – inteso come ponte fondamentale tra università e realtà professionale - con il proprio calendario agonistico e accademico. Secondo Lei, come intende la FederCUSI posizionarsi riguardo tale criticità?**

Attraverso un rapporto privilegiato con il Ministero dell'Università e con la Conferenza dei Rettori. È evidente che il tirocinio chiama in causa anche altri soggetti, ed è vero che sono le aziende a muovere il mercato ma è pur vero che ad indirizzarlo sono e rimangono le istituzioni. Un rapporto privilegiato che metta in luce le criticità e avanzi soluzioni.

**Domanda n.20 - Secondo Lei è auspicabile l'estensione delle agevolazioni presenti per le altre voci elencate nella ricerca del professor Bastianon all'interno delle linee guida nazionali del CONI in materia di tirocinio curriculare?**

Sì, penso che lo sia. Il rapporto con il CONI anche in tema di doppia carriera c'è, è sinergico, e ha già prodotto dei risultati. Sono convinto che proseguendo il dialogo, continueranno ad esserci soluzioni.

**Domanda n.21 - Tenendo conto del fenomeno maggiormente italiano del c.d. "Sport in uniforme", ritiene che la FederCUSI debba/possa occuparsi anche della "carriera post sportiva" degli studenti-atleti che appartengono a tale categoria?**

Questo è un progetto molto ambizioso. Non irrealizzabile ma che al momento vedo lontano. Mancano molti passaggi intermedi e propedeutici per dare solidità ad un progetto del genere. Consolidare ed uniformare la doppia carriera in Italia è sicuramente il primo e decisivo intervento per poi immaginare scenari posteriori.

**Domanda n.22 - Tenendo conto che gli studenti-atleti "in uniforme" godono di un reclutamento personalizzato da parte della PA, è auspicabile secondo Lei un inserimento di carriera post-sportiva personalizzato, promosso dalla FederCUSI? Se sì, in che modo lo farebbe?**

In Italia siamo soliti ragionare per compartimenti stagni e tracciare confini di competenza anche a discapito di progettualità condivise per un bene superiore. Non credo che FederCUSI abbia la ricetta giusta per sostenere un impegno del genere, certamente non ne ha le risorse. Questo non significa che non ne condivida la finalità: penso che innanzitutto servirebbe trovare un finanziamento, secondariamente una serie di rapporti strutturati con aziende e con il mondo del lavoro, ed infine un programma di inserimento condiviso.

**Domanda n.23 - Cosa ne pensa della possibilità che la mobilità intercompartimentale (art.30 del decreto legislativo 165/2001 – Testo unico pubblico impiego) venga estesa agli atleti "in uniforme"?**

Credo che, se prevista, a giovarne non sarebbe solamente una categoria ma sarebbe l'intero sistema Paese.

**Domanda n.24 - La FederCUSI è divenuta Federazione sportiva nazionale e probabilmente potrebbe essere destinataria del "CCNL Sport e Salute / FSN": cosa ne pensa della possibilità che Sport e Salute e FSN prevedano una riserva dei posti per l'assunzione di personale non dirigente a favore degli atleti d'élite?**

Sono assolutamente favorevole. Le dirò di più, la dirigenza della Federazione sta, con questo nuovo mandato, cercando di attivare tutti i canali istituzionali necessari per facilitare e velocizzare questo processo con una particolare attenzione proprio agli

studenti atleti. Mi piace pensare, ma sono sicuramente troppo ottimista, che in futuro, a guidare amministrativamente e organizzativamente i nostri Centri Universitari ci possano essere, magari, i vincitori dei Campionati Nazionali Universitari o delle Universiadi. Però voglio essere chiaro, non basta il cv. Ogni atleta d'élite che comincia il post carriera ha bisogno di fare esperienza: le capacità e le competenze trasversali non sono sufficienti, serve poi accumulare esperienza.

**Domanda n.25 – Soprattutto in quest'ultimo quinquennio, la ricerca sociale si è interessata alla raccolta di riflessioni ed esperienze nelle organizzazioni sportive italiane sul tema della responsabilità sociale. Secondo Lei, la responsabilità sociale può essere utilizzata dalle organizzazioni sportive e in particolare dalla FederCUSI anche per meglio perseguire gli obiettivi di *dual career*?**

Negli ultimi anni FederCUSI ha realizzato numerose iniziative di carattere sociale con proposte di sport inclusivo rendicontate e raccolte all'interno del suo Centro Documentazione: in ognuna delle iniziative territoriali attivate abbiamo ritenuto importante il coinvolgimento degli studenti-atleti, con differenti ruoli, a seconda delle necessità rappresentate dalle realtà locali. La risposta alla sua domanda è certamente sì: l'esperienza accumulata ci insegna che la figura dello studente atleta, con la sua testimonianza ed il suo esempio rappresenta un considerevole stimolo al coraggio, alla dedizione ed all'impegno per le nuove generazioni.

### Intervista al dott. Alvio La Face

#### **Domanda n.1 –Cosa pensa del binomio sport e istruzione?**

Penso che si tratti di un binomio di fondamentale importanza. A mio modesto avviso, infatti, sport e istruzione sono due ambiti indissolubilmente legati. Del resto, lo stesso articolo 33 della Costituzione, nella sua nuova, recente formulazione, statuisce che la Repubblica riconosce il valore educativo, sociale e di promozione del benessere psicofisico dell'attività sportiva in tutte le sue forme. Lo sport, pertanto, è una forma di istruzione: insegna, infatti, la lealtà, il rispetto, la tolleranza, il significato di una vittoria e di una sconfitta, e l'accettazione di quest'ultima, nella consapevolezza che può esistere un avversario più bravo o, a limite, soltanto più fortunato, che vince! È attraverso lo sport che i bambini hanno la possibilità di conoscere e apprendere valori come l'amicizia e la solidarietà, la fiducia in sé stessi e negli altri, e sperimentare l'autostima e la modestia, la leadership e il lavoro di squadra, l'autodisciplina, la capacità di affrontare e risolvere i problemi, la capacità di rialzarsi dopo una caduta e di essere pronti ad affrontare un nuovo obiettivo. Mio padre, che ha insegnato una vita intera lettere classiche al Liceo, è sempre stato convinto che chi era bravo nello sport, sarebbe stato automaticamente bravo anche nello studio, a patto, ovviamente, che si applicasse. Dunque, lo ribadisco, sono assolutamente convinto che sport e istruzione siano intimamente legati.

**Domanda n.2 – “Forse non molti sanno che i calciatori non vanno automaticamente in pensione quando cessano di battere i campi da calcio, motivo per cui molti devono reinventarsi come allenatori o in altri mestieri attinenti”, è un'affermazione riportata nel presente elaborato a seguito della revisione della letteratura in materia di *dual career*. Ci vuole condividere qualcosa su questo argomento?**

È un'affermazione purtroppo corretta, ma è anche vero che non tutti riescono a diventare allenatori o a “reinventarsi” in mestieri attinenti a quello che hanno svolto a livello agonistico. È necessario, pertanto, strutturare il sistema in maniera tale da consentire ai calciatori, come agli altri atleti, una volta terminata la loro carriera agonistica, di poter avere uno sbocco professionale meno aleatorio e meno vincolato a quello che hanno fatto nella loro “precedente vita” sportiva.

**Domanda n. 3 - Quanto è importante la formazione degli studenti-atleti per il CONI?**

È questa una tematica sempre più avvertita come importante dal CONI e da tutti gli organismi sportivi che fanno parte dell'ordinamento sportivo nazionale. La Giunta Nazionale del CONI, ad esempio, nel giugno del 2022, ha approvato un documento recante “Linee Guida Nazionali per l'incentivo e il sostegno della Dual-career degli Atleti di Alto Livello che intraprendono la carriera universitaria”. Inoltre, il CONI ha stipulato in materia un Protocollo d'Intesa con CUSI e rete UNISPORT attraverso il quale le Parti, ciascuna nel rispetto delle proprie finalità statutarie, si sono impegnate, mediante la costituzione di un tavolo di lavoro, ad elaborare proposte progettuali ed operative sulla doppia carriera degli atleti. Anche CONI e CIP hanno recentemente stipulato un Protocollo d'Intesa per incentivare la dual career degli atleti di alto livello che intraprendono la carriera universitaria.

**Domanda n.4 - Chi si occupa all'interno del CONI della *dual career*?**

In primo luogo, se ne occupa la Commissione Nazionale Atleti, che è un organo consultivo permanente del CONI, composta dagli atleti designati, tra i propri componenti, dalle Commissioni Federali Atleti costituite presso ogni singola Federazione Sportiva Nazionale e Disciplina Sportiva Associata. La Commissione Atleti è poi supportata, a vario titolo, dai singoli uffici del CONI.

**Domanda n.5 – I referenti della *dual career* del CONI quando si riuniscono per aggiornarsi in materia?**

I referenti della *dual career* del CONI si riuniscono periodicamente, con cadenza sostanzialmente mensile, per aggiornarsi in materia.

**Domanda n.6- Che cosa ha fatto secondo Lei il CONI per promuovere e attuare i programmi di *dual career*?**

Come già rappresentato, il CONI ha istituito tavoli di lavoro e siglato alcuni Protocolli d'Intesa in materia. Ha adottato, altresì, delle linee guida a livello nazionale con l'auspicio che potessero essere adottate dagli organismi competenti al fine di garantire l'uniformità di approccio tra i diversi Atenei nei programmi di *dual career* ed il rispetto di standard minimi che tali programmi dovrebbero soddisfare per il loro riconoscimento. Penso, ad esempio, ai criteri sportivi che lo studente - atleta deve possedere, ai requisiti di permanenza dello status di studente-atleta e ai casi di decadenza.

**Domanda n.7 - Chi sono secondo Lei i principali stakeholder, all'interno e all'esterno del sistema sportivo, coinvolti nella *dual career*?**

Governo, mondo imprenditoriale, settore scolastico – ed educativo, a partire dalle università, mondo dello sport, intendendo per tale le persone giuridiche (penso alle istituzioni sportive) e le persone fisiche (penso ai dirigenti ed ai tecnici sportivi) e, *last but not least*, genitori e atleti.

**Domanda n.8 – La ricerca del CUSI sulla *dual career* pone sotto la lente d'ingrandimento la frammentazione delle iniziative: da un loro confronto con le esigenze degli studenti-atleti e del mondo del lavoro, emerge la necessità di alcune azioni migliorative. Secondo Lei in quale modo possono essere implementate le iniziative esistenti?**

Occorre sicuramente migliorare il profilo della regia comune di tali iniziative, da parte delle istituzioni governative, universitarie e sportive. È necessaria una maggiore sinergia e l'adozione di regole di ingaggio comuni. Servirebbero, pertanto, delle linee guida comuni e vincolanti a livello nazionale per tutte le istituzioni coinvolte.

**Domanda n.9 – Le iniziative accademiche a favore della *dual career* possiedono grandi potenzialità, ma hanno bisogno di essere guidate verso una comune direzione che non perda di vista i contenuti e soprattutto i fruitori, che nel nostro caso sono gli studenti-atleti. Alla luce di ciò, secondo Lei che ruolo ricopre e/o dovrebbe ricoprire il CONI?**

Il CONI è la Confederazione delle Federazioni Sportive Nazionali e delle Discipline Sportive Associate ed è l'organo di vertice dell'ordinamento sportivo nazionale. Come tale, è l'unico organo capace di fare sintesi nell'ambito del sistema sportivo e, inoltre, di determinare le linee di indirizzo nei confronti di tutti gli organismi sportivi che riconosce. Come già rappresentato, il CONI ha già realizzato alcune importanti iniziative in materia, ma sicuramente non bastano. Peraltro, proprio alla luce del suo ruolo, il CONI dovrebbe essere l'unico interlocutore sportivo in *subiecta* materia con le istituzioni governative, quelle universitarie e con il settore imprenditoriale.

**Domanda n. 10 - In futuro, secondo Lei che cosa vorrà fare il CONI per potenziare tali iniziative?**

Come è noto, l'articolo 30, comma 6, del decreto legislativo 28 febbraio 2021, n. 36, stabilisce che, con uno o più decreti del Presidente del Consiglio dei ministri o dell'Autorità politica da esso delegata in materia di sport, di concerto con il Ministro del lavoro e delle politiche sociali, con il Ministro dell'istruzione, e con il Ministro dell'università e della ricerca, previa intesa in sede di Conferenza permanente per i rapporti tra lo Stato, le Regioni e le Province autonome di Trento e di Bolzano, sono individuate le ulteriori misure di promozione della formazione, anche professionale, dei giovani atleti e linee guida nazionali sulla doppia carriera degli atleti. Penso che, in primo luogo, il CONI dovrebbe esercitare il proprio ruolo di Confederazione delle Federazioni Sportive Nazionali e delle Discipline Sportive Associate ed interagire con l'Autorità politica delegata in materia di Sport affinché i decreti in questione possano tenere conto di quelle che sono le specifiche esigenze degli studenti atleti, viste, per così dire, dalla prospettiva del mondo dello sport. Inoltre, dovrebbe stipulare ulteriori protocolli di intesa con le istituzioni universitarie, al fine di incentivare il tema del placement universitario, ma anche con aziende che operano nel campo delle sponsorizzazioni e del marketing sportivo per fare in modo che possano essere offerte occasioni di tirocinio presso queste aziende.

**Domanda n.11 - Quando è stata l'ultima iniziativa/intervento del CONI a supporto della *dual career*?**

Se non ricordo male, il Protocollo stipulato con il CIP nel corso del 2023. Inoltre, anche per il 2023, il CONI ha dato seguito al progetto denominato "Atleta eccellente, eccellente studente" volto a promuovere i valori legati ai livelli di eccellenza nella vita dell'atleta. Il relativo bando è rivolto ai giovani atleti che hanno conseguito il diploma di laurea nell'anno 2023 durante la militanza nelle squadre nazionali e si sostanzia nella elargizione di un premio in denaro in favore dei più meritevoli.

**Domanda n.12 Dove impattano maggiormente le azioni/iniziative riguardanti la *dual career*?**

A mio avviso, sulla mentalità un po' retrograda e su un approccio culturale un po' datato di molti dirigenti sportivi e di molti docenti, nonché su una regolamentazione universitaria anacronistica e farraginosa.

**Domanda n.13 - A che livello – nazionale e/o internazionale - il CONI intende posizionarsi in materia di *dual career*?**

Il CONI è l'organo di vertice dell'ordinamento sportivo nazionale ed è l'articolazione territoriale del Comitato Olimpico Internazionale e, come tale, intende posizionarsi come punto di riferimento e come collettore delle istanze del mondo sportivo in materia di *dual career*.

**Domanda n. 14 - Secondo Lei c'è bisogno di un aggiornamento costante riguardo la tematica della *dual career*? Se sì, quanto è importante coinvolgere i vari stakeholder in tale aggiornamento?**

Secondo me sì, c'è bisogno di un aggiornamento costante a tutti i livelli, con il coinvolgimento di tutti gli stakeholders che ho citato prima, siano essi istituzioni governative, universitarie o sportive, aziende che operano nel campo dell'imprenditoria (come, ad esempio, quelle che operano nel settore delle sponsorizzazioni e del marketing sportivo), e persone fisiche, quali dirigenti sportivi, tecnici sportivi, docenti e gli stessi atleti.

**Domanda n. 15 - Il processo di “pensionamento sportivo” (cioè il ritiro dall’attività agonistica degli atleti d’élite) risulta essere assai diverso da quello che interessa altri membri della società; infatti, gli atleti devono affrontare molteplici sfide, considerando che statisticamente la carriera degli sportivi si chiude intorno ai 35 anni e che spesso gli investimenti nel settore non sempre trasferibili ad altre aree della vita. In che modo secondo Lei il CONI supporta la transizione degli atleti dalla carriera sportiva al mondo del lavoro?**

Il CONI ha supportato questo processo con tutte le iniziative concrete di cui in precedenza; si tratta, però, di un cammino appena intrapreso che muove verso il conseguimento di un risultato doveroso ed ambizioso, per raggiungere il quale il CONI deve fare ancora molta strada. Si tratta, tuttavia, di una strada che deve essere percorsa insieme alle altre istituzioni competenti in materia.

**Domanda n.16 - Secondo Lei, come si può agevolare la transizione degli atleti dalla carriera sportiva al mondo del lavoro?**

Si può agevolare attraverso programmi specifici e sartoriali rispetto alla realtà di riferimento e attraverso un maggiore coinvolgimento del settore imprenditoriale.

**Domanda n. 17 - Nonostante le linee guida nazionali del CONI abbiano provato a dare un’uniformità nei programmi di *dual career* offerti dalle università italiane, è emersa la criticità degli studenti-atleti di conciliare il tirocinio – inteso come ponte fondamentale tra università e realtà professionale - con il proprio calendario agonistico e accademico. Secondo Lei, come intende il CONI posizionarsi riguardo tale criticità?**

Sotto questo profilo, il CONI deve avere un approccio propositivo e sinergico con gli organismi sportivi che riconosce e con le istituzioni universitarie, in maniera tale da venire il più possibile incontro alle esigenze degli studenti atleti. Tra l’altro, sarebbe importante ed auspicabile che l’attività sportiva potesse essere vista come parte del tirocinio.

**Domanda n.18 - Secondo Lei è auspicabile l’estensione delle agevolazioni presenti per altre voci nelle linee guida nazionali del CONI in materia di tirocinio curriculare?**

Assolutamente sì. Tra l’altro, come ho già detto, l’attività sportiva potrebbe auspicabilmente essere vista come parte del tirocinio.

**Domanda n.19 - Tenendo conto del fenomeno maggiormente italiano del c.d. “Sport in uniforme”, ritiene che il CONI debba/possa occuparsi anche della “carriera post sportiva” degli studenti-atleti che appartengono a tale categoria?**

Penso che sarebbe opportuno ed auspicabile, anche in considerazione del ruolo fondamentale rivestito dagli “atleti in uniforme” nell’ambito dello sport italiano. Occorrerebbe, a tal fine, l’adozione di azioni sinergiche tra gli Atenei, le Forze Armate ed il CONI, cosa che, sino ad oggi, mi sembra siano mancate.

**Domanda n.20 - Tenendo conto che gli studenti-atleti “in uniforme” godono di un reclutamento personalizzato da parte della PA, è auspicabile secondo Lei un inserimento di carriera post-sportiva personalizzato, promosso dal CONI? Se sì, in che modo lo farebbe?**

Secondo me è sicuramente auspicabile. Per chi è già inserito nella PA può avvenire, secondo il titolo universitario conseguito (laurea magistrale, carriera direttiva da ufficiale), tramite una specifica riserva di posti da formalizzarsi secondo il quadro normativo vigente. Per quanto attiene al CONI, un inserimento di carriera post-

sportiva personalizzato sarebbe realizzabile nel rispetto del quadro normativo vigente ed attraverso i singoli Protocolli d'Intesa che possono essere siglati.

**Domanda n.21 – Cosa ne pensa della possibilità che la mobilità intercompartimentale (art.30 del decreto legislativo 165/2001 – Testo unico pubblico impiego) venga estesa agli atleti “in uniforme”?**

Penso che potrebbe costituire un ottimo strumento, ma è necessario vi sia l'intenzione e, soprattutto, l'intervento, delle istituzioni interessate, a partire dal Governo.

**Domanda n.22 – Cosa ne pensa di un'eventuale estensione al CONI, avendo come destinatari gli studenti-atleti in *dual career*, della recente esperienza nella PA di tirocini e dottorati di ricerca?**

Penso che anche questa sia un'ottima idea in prospettiva futura, ferme restando le considerazioni già svolte in tema di adozione di azioni sinergiche da parte delle istituzioni interessate.

**Domanda n.23 - Cosa ne pensa della possibilità che i tirocini universitari degli studenti-atleti in *dual career* siano previsti negli accordi che il CONI sottoscrive con gli sponsor, anche al fine di agevolarne il relativo inserimento lavorativo?**

Questa mi sembra la prospettiva più interessante e, se vogliamo, anche quella più facilmente realizzabile, considerato che il CONI potrebbe effettuare degli accordi con gli sponsor, che sono soggetti privati, a monte, in sede di stipula del contratto.

**Domanda n.24 - Nel “CCNL CONI personale non dirigente siglato il 19.11.1996”, all'art.31 era previsto che: (i) i dipendenti che partecipano a gare sportive in rappresentanza della nazionale italiana hanno diritto fino a 45 giorni per la preparazione e la partecipazione a manifestazioni agonistiche; (ii) tali permessi potessero “essere fruiti cumulativamente nell'anno solare, non riducendo le ferie ed erano valutati agli effetti dell'anzianità di servizio; (iii) durante i predetti periodi al dipendente spettasse l'intera retribuzione esclusi i compensi per il lavoro straordinario e le indennità legate all'effettiva prestazione. Posto che per gli “atleti in uniforme” già esistono disposizioni di tutela, ritiene invece utile che tali previsioni possano essere inserite nei diversi CCNL (comparto pubblico e settori privati) e che il CONI se ne facesse carico con gli interlocutori istituzionali?**

Sono assolutamente d'accordo e penso che il CONI si dovrebbe attivare in tale direzione, proprio a tutela di coloro i quali, pur lavorando, svolgono attività sportiva di alto livello, rappresentando la Nazione e dandole lustro.

## Intervista al dott. Valerio Bernabò

### **Domanda n.1 - Cosa pensa del binomio sport e istruzione?**

“Il CONI, nell’ambito dell’ordinamento sportivo, detta i principi per assicurarsi che ogni giovane atleta formato da Federazioni sportive nazionali, Discipline sportive associate, società o associazioni sportive ai fini della competizione riceva una formazione educativa o professionale complementare alla sua formazione sportiva (Art. n.2 Funzioni di disciplina e regolazione - Statuto Coni).

Entro a gamba tesa sul tema riportando l’Art. n.2 Funzioni di disciplina e regolazione - Statuto Coni per sottolineare quanto, anche sotto un aspetto formale, il binomio sport e istruzione sia di fondamentale rilevanza.

Percorsi formativi, come recita l’articolo, complementi a cui aggiungo la caratteristica dell’interdipendenza per generare un sistema virtuoso di gestione sostenibile delle carriere degli atleti.

**Domanda n.2 – Nel suo vissuto da atleta d’élite, 33 caps sparsi lungo una carriera internazionale durata 12 anni, con due convocazioni nel gruppo azzurro per le Rugby World Cup del 2007 in Francia e del 2015 in Inghilterra, spicca il successo sulla Scozia nel 2007: che sentimenti abbina a questa vittoria?**

Ricordi ed emozioni indelebili: la pacca di incoraggiamento ed il “bravo ceo” (bravo ragazzo, ben fatto - in dialetto veneto) di Alessandro Troncon, mio idolo da bambino e compagno di squadra quel giorno, l’abbraccio stretto con mio padre a fine partita fuori dallo spogliatoio, la macchia azzurra di tifosi in curva venuti numerosissimi a tifarci. Una serata infinita vissuta in centro, al pub, con i nostri tifosi increduli nel vederci lì con loro e con i quali abbiamo condiviso la gioia di una giornata storica: la prima vittoria all’estero dell’Italia al Sei Nazioni.

**Domanda n.3 - Può raccontarci della sua esperienza di “*dual career*”: com’è stato conciliare l’attività di studente con quella di atleta d’élite, anche della nazionale italiana di rugby e spesso all’estero, durante gli anni universitari?**

Avevo interrotto gli studi quando mi ero trasferito molto giovane a Calvisano, nella mia prima esperienza da professionista. Quasi contestualmente è arrivata la chiamata in azzurro. Un periodo molto intenso in cui ho premuto l’acceleratore sul rugby giocato. Nel corso degli anni mi sono sempre di più interrogato sul significato più ampio del fare sport e di cosa si muovesse al di fuori del rettangolo di gioco, che iniziava a starmi oggettivamente stretto. Ho sentito l’esigenza di esplorare e ricercare una strada per dare consistenza a quanto appreso nel contesto sportivo, eccezionale scuola di soft skills, attraverso un percorso accademico che potesse permettermi di acquisire ulteriori competenze spendibili nel mondo del lavoro. Con una diversa consapevolezza ho dunque ricercato nuovi equilibri per bilanciare al meglio gli impegni sportivi con quelli universitari, trovando nella Link Campus University l’Ateneo ideale che, grazie ad un servizio dedicato agli studenti-atleti, mi ha permesso di raggiungere la Laurea in Economia Aziendale Internazionale, indirizzo “Sport, Business e Management”. Come ho fatto? Ho messo i libri nella borsa da rugby insieme agli scarpini!

**Domanda n.4 - “Forse non molti sanno che i calciatori non vanno automaticamente in pensione quando cessano di battere i campi da calcio, motivo per cui molti devono reinventarsi come allenatori o in altri mestieri attinenti”, è**

**un'affermazione riportata nel presente elaborato a seguito della revisione della letteratura in materia di dual career. Ci vuole condividere qualcosa su questo argomento, con particolare riguardo al mondo del rugby?**

Il tema della transizione dal mondo dello sport a quello del lavoro è in primis una questione di identità e questo passaggio è estremamente democratico, a prescindere dallo sport praticato. Anche il mondo del calcio, come giustamente sottolineavi, non fa eccezione pur vivendo delle dinamiche economiche che tutti conosciamo: la preparazione fa più differenza dei soldi, che finiscono presto se mal gestiti. Nel mondo del rugby ti segnalo la Global Rugby Players Foundation, nata con il preciso intento di affiancare giocatrici e giocatori nella delicata fase di transizione attraverso programmi centralizzati da un lato e finanziando programmi a livello locale erogati dalle Associazioni Giocatori.

**Domanda n.5 - Quanto è importante la formazione degli studenti-atleti per Lei e per la G.I.R.A.?**

GIRA nasce nel 2012 per dare una voce agli atleti e nel corso dell'anno, grazie ai rapporti internazionali con le altre Associazioni Giocatori mondiali, abbiamo compreso che esiste molto di più oltre alla rappresentatività di categoria. Ad oggi l'Associazione è composta da professionisti che però svolgono le attività per spirito di servizio su base volontaristica. Non avendo staff dedicato full time ed adeguate fonti di finanziamento - come avviene per i nostri colleghi all'estero - dobbiamo necessariamente contingentare risorse ed energie. Ciò non toglie che abbiamo l'ambizione di replicare quanto avviene all'estero in termini di servizi per contribuire in maniera proattiva alla crescita umana, sportiva e professionale dei nostri associati creando le migliori condizioni affinché possano esprimere il massimo potenziale sia come atleti che come persone.

Tutto questo ha un nome preciso: Player Development Program (PDP), un programma che segue linee guida internazionali che ha l'obiettivo di promuovere una visione olistica dell'atleta, con l'intento di creare un ecosistema in cui giocatrici e giocatori maturino la consapevolezza del contesto in cui operano ed incentivando al contempo percorsi paralleli alla pratica sportiva per gestire con equilibrio la futura transizione nel mondo del lavoro. Il principio è semplice: persone migliori fanno atleti migliori.

**Domanda n.6 - Chi si occupa all'interno della G.I.R.A. della *dual career*?**

Nei primi anni di attività ci siamo prevalentemente occupati, nel corso degli incontri presso i Club, di sensibilizzare i giocatori sulle tematiche strettamente connesse alla loro attività sportiva: conoscere il conteso, come accennavo precedentemente, è fondamentale per acquisire quella consapevolezza necessaria per comprendere i limiti entro cui si muove uno sportivo e far nascere l'esigenza di percorrere una strada formativa parallela. Abbiamo dunque svolto azioni informative ad esempio sulla contrattualistica sportiva, coperture assicurative, educazione finanziaria, rilevando mediamente un basso livello di conoscenza. Nel 2019 ho approfondito e studiato il modello del Player Development Program inglese che è stato oggetto della mia tesi di laurea intitolata "I programmi di dual career come strumento di legacy: un'eredità per lo sport e la comunità". Sono seguite mie visite personali presso l'Associazione Giocatori irlandese e la partecipazione a due Player Development Conference nel 2022 a Nyon e nel 2024 a Phoenix, oltre agli incontri periodici con la community dei Development Manager della International Rugby Players.

Ad oggi, come G.I.R.A., abbiamo l'opportunità di far parte di un network che ci consente di attingere al know how e di essere a strettissimo contatto con i migliori professionisti sul tema. Con il supporto della Creative Management Association (CMA), una dinamica società di consulenza sportiva, mi sono occupato di costruire una proposta di Player Development Program adattato al contesto italiano che abbiamo recentemente presentato alla Federazione Italiana Rugby e che ci auguriamo possa finalmente essere attivato. Sono dunque io che mi sto occupando della costruzione del programma e che seguo tutte le attività internazionali funzionali a questo obiettivo.

**Domanda n.7 – I referenti della *dual career* della G.I.R.A. quando si riuniscono per aggiornarsi in materia?**

Pur non essendo il programma attivo, ad oggi cerco di fornire supporto agli atleti. Ho riscontrato, in particolar modo nell'ultimo anno, che un numero sempre crescente di atleti ed ex atleti che manifestano l'esigenza di intraprendere percorsi formativi. Nel corso della mia visita presso l'Irish Rugby Players, ad esempio, ho avuto l'opportunità di partecipare al meeting di aggiornamento dei n.6 Development Manager che garantiscono l'erogazione dei programmi presso i diversi Club del Paese: ho capito perché l'Irlanda è nei primi posti del ranking mondiale.

**Domanda n.8 - Che cosa ha fatto o dovrebbe fare secondo Lei la G.I.R.A. per promuovere e attuare i programmi di *dual career*?**

La priorità è trovare una linea di finanziamento per attivare il Player Development Program che idealmente in un suo primo anno di funzionamento prevederà una grossa azione di profilazione di giocatrici e giocatori, mappatura delle offerte formative dedicate agli studenti/atleti, attivazione di uno sportello di orientamento e la calendarizzazione di prime attività dedicate presso i Club.

**Domanda n.9 – Chi sono secondo Lei i principali stakeholder, all'interno e all'esterno del sistema sportivo, coinvolti nella *dual career*?**

Un programma di dual career per essere efficace necessita della partecipazione di tutti gli attori che gravitano intorno all'atleta.

Il primo stakeholder è l'atleta stesso, che deve manifestare intenzionalità e determinazione nel perseguire un percorso parallelo. Un'analisi del contesto di provenienza aiuta a comprendere il grado di consapevolezza ed adottare le migliori strategie di ingaggio.

La famiglia riveste un importante punto di riferimento anche se talvolta non ha possibilità di controllo e presidio.

Una figura da tenere in considerazione è quella dell'agente sportivo, spesso vera persona di fiducia e capace di avere grande influenza nei processi decisionali dell'atleta.

Stesso discorso può essere valido dalle Agenzie che ne curano la commercializzazione dell'immagine.

Una funzione di responsabilità di contesto è svolta dalla Federazione, alla quale spetta il compito di agire da "buon padre di famiglia" ed indicare la via attraverso l'esempio, facendosi carico di implementare programmi di supporto alla dual career.

Ai Club il compito della gestione del "quotidiano", attraverso una programmazione delle attività che preveda una adeguata distribuzione di impegni e fasi di recupero.

In ultimo, secondo quanto implementato in ambito internazionale dai sistemi sportivi più virtuosi, il ruolo cruciale di erogazione e presidio dei programmi formativi è in capo alle Associazioni Giocatori.

**Domanda 10- La ricerca del CUSI sulla *dual career* pone sotto la lente d'ingrandimento la frammentazione delle iniziative: da un loro confronto con le esigenze degli studenti-atleti e del mondo del lavoro, emerge la necessità di alcune azioni migliorative. Secondo Lei in quale modo possono essere implementate le iniziative esistenti?**

La ricerca condotta dal CUSI restituisce una interessante fotografia di quanto esistente ed è decisamente un'ottima documentazione da cui poter attingere.

A questa, a mio avviso, deve far seguito un'azione divulgativa capillare con il preciso obiettivo di permeare la cultura delle organizzazioni sportive affinché comprendano il valore sportivo e sociale dell'integrare programmi di sviluppo della *dual career*.

**Domanda n.11 - Le iniziative accademiche a favore della *dual career* possiedono grandi potenzialità, ma hanno bisogno di essere guidate verso una comune direzione che non perda di vista i contenuti e soprattutto i fruitori, che nel nostro caso sono gli studenti-atleti. Alla luce di ciò, secondo Lei che ruolo ricopre e/o dovrebbe ricoprire la G.I.R.A.?**

G.I.R.A. ha le potenzialità, se messa nelle condizioni di operare attraverso un adeguato e strutturale finanziamento, di svolgere una funzione di attivazione, presidio e monitoraggio dei percorsi formativi degli studenti/atleti.

Un punto di incontro, una rete di supporto.

**Domanda n.12 - In futuro, secondo Lei che cosa vorrà fare la G.I.R.A. per potenziare tali iniziative?**

In relazione ai dati emersi dalla fase di profilazione ed analisi dei bisogni individuati e compatibilmente con le risorse economiche, potremo dare il via alle diverse attività di apprendimento basate sul modello della "PDP Wheel" che prevede n.5 pilastri: la persona e life skills, carriera, formazione accademica e/o professionalizzante, wellbeing ed educazione finanziaria.

**Domanda n.13 - Quando è stata l'ultima iniziativa/intervento della G.I.R.A. a supporto della *dual career*?**

Come accennavo precedentemente, sto svolgendo un'attività di orientamento destrutturata per la quale vengo contattato da atleti ed ex atleti che hanno interesse nel ricercare opportunità formative. Un'interessante iniziativa è stata la partnership con "Carriere.it" di Giulia Lapertosa e Luca La Mesa, un portale per la formazione e l'aggiornamento sulle competenze più richieste nel mondo del lavoro che offre anche l'opportunità di certificazione. Un modo diverso, più in linea con il modo di comunicare delle nuove generazioni, per accendere l'interesse di atlete ed atleti.

**Domanda n.14 - Dove impattano maggiormente le azioni/iniziative riguardanti la *dual career*?**

Generano benefici nel breve termine sulla performance sportiva.

Creano un impatto positivo nel medio termine perché mettono gli atleti in condizione di acquisire competenze spendibili sul mercato del lavoro.

Hanno l'enorme potenziale di costruire figure che generano benefici per le organizzazioni di cui fanno e faranno parte nel corso della carriera agonistica per la loro spendibilità come esempi virtuosi del fare sport curando la formazione; nel momento dell'inserimento nel mondo del lavoro, come recita il secondo principio fondamentale dell'Olimpismo riportato sulla "Carta Olimpica", per "(...) mettere lo sport al servizio dell'armonioso sviluppo dell'umanità".

**Domanda n.15 - A che livello – nazionale e/o internazionale – Lei ritiene che la G.I.R.A. debba/possa posizionarsi in materia di *dual career*?**

G.I.R.A., pur non avendo un programma attivo, è paradossalmente già posizionata a livello internazionale e beneficiamo della eccezionale opportunità di essere al fianco dei maggiori esperti in materia che sono coloro che definiscono e scrivono linee guida e prassi di riferimento per la World Players Association.

Riuscire ad attivare il PDP in Italia, secondo gli standard internazionali, ci permetterebbe di essere un primo vero laboratorio sul territorio nazionale di un modello replicabile ed implementabile anche nelle altre discipline.

Fare finalmente sistema e non vivere di sole sporadiche, seppur lodevoli, iniziative che non riescono a radicarsi e garantire una durata nel lungo termine.

**Domanda n.16 - Secondo Lei c'è bisogno di un aggiornamento costante riguardo la tematica della *dual career*? Se sì, quanto è importante coinvolgere i vari stakeholder in tale aggiornamento?**

L'aggiornamento costante è cruciale, così come lo sono il coinvolgimento ed il confronto costante tra i valti stakeholder.

La condivisione delle informazioni e delle buone pratiche rappresenta una ricchezza imprescindibile per consentire un innalzamento della qualità dei servizi e della profondità di analisi.

Il livello di profondità di analisi di una tematica che riscontrato in occasione dei meeting internazionali grazie a tavoli di lavoro congiunti, sessioni di Q&A ed attività di gruppo non smette mai di sorprendermi.

**Domanda n.17 - Il processo di “pensionamento sportivo” (cioè il ritiro dall'attività agonistica degli atleti d'élite) risulta essere assai diverso da quello che interessa altri membri della società; infatti, gli atleti devono affrontare molteplici sfide, considerando che statisticamente la carriera degli sportivi si chiude intorno ai 35 anni e che spesso gli investimenti nel settore non sono sempre trasferibili ad altre aree della vita. In che modo secondo Lei la G.I.R.A. supporta la transizione degli atleti dalla carriera sportiva al mondo del lavoro?**

La fine della carriera agonistica è un momento attraverso il quale inevitabilmente ogni atleta dovrà passare, come è un dato di fatto che, per quanto ci si possa preparare, il passaggio ad una vita “ordinaria” ha un impatto sostanziale: le routine quotidiane vengono alterate, le relazioni con l'ambiente che si è sempre frequentato cambiano, il proprio status muta, si devono magari fronteggiare questioni di tipo pratico (familiari, finanziarie) oppure ci si porta in eredità qualche acciacco di troppo. Tanti paragonano questo momento ad una “piccola morte”, perché un capitolo si chiude definitivamente e non tornerà mai più, quantomeno non con le stesse modalità. Come dicevo G.I.R.A. al momento non ha le capacità strutturali per poter fornire un supporto proattivo.

La parola chiave, a mio avviso, è scelta: è necessario creare le condizioni affinché ogni singolo atleta scelga o abbia la possibilità di scegliere il momento della transizione, anche quando la carriera subisce un arresto in caso di infortunio.

**Domanda n.18 - Secondo Lei, come si può agevolare la transizione degli atleti dalla carriera sportiva al mondo del lavoro?**

Penso sia capitale agire sin dalle prime fasi del percorso sportivo, generando consapevolezza su quello che è il “prezzo da pagare” per perseguire il proprio sogno del quale è necessario costruire bene i bordi.

Diventa poi determinante ricercare il giusto equilibrio anche nel corso della carriera, mantenendo vivi gli interessi anche fuori dal campo (palestra, piscina o

pedana che sia), perché saranno proprio questi che rappresenteranno un punto di partenza per ricercare nuovi equilibri, nuove intensità e soprattutto la propria nuova identità.

“Tick the box”, spuntare le caselle ricercando opportunità ed esperienze che possano avere una validità anche dal punto di vista curriculare e che attraverso lo sport è possibile vivere. Da non sottovalutare anche le enormi opportunità di networking che lo status di atleta, specialmente se di alto livello, permette di avere e che possono essere generative di relazioni con persone o realtà utili nel momento del passaggio nel mondo del lavoro.

Più che di transizione, quindi, mi piace parlare di “transizioni” in riferimento alle varie fasi del percorso sportivo di un atleta, che corre sempre al fianco del percorso umano, e di come i due aspetti siano in comunicazione tra loro.

Riporto sempre un’espressione che mi ha “regalato” un mio vecchio compagno di squadra, laureato in filosofia è che secondo me è la perfetta sintesi della fase di passaggio: bisogna prepararsi ad essere impreparati.

**Domanda n.19 - La ricerca eseguita dal professor Bastianon con il patrocinio del CUSI pone sotto la lente d’ingrandimento la frammentazione delle iniziative in materia di *dual career* negli atenei italiani: da un loro confronto è emersa la criticità degli studenti-atleti di conciliare il tirocinio – inteso come ponte fondamentale tra università e realtà professionale - con il proprio calendario agonistico e accademico. Secondo Lei, come intende la G.I.R.A. posizionarsi riguardo tale criticità?**

In aggiunta a quanto detto in precedenza penso che si debba anche avere la capacità di uscire dagli schemi, dalle gabbie burocratiche, per far vivere esperienze tangibili.

Parlare di *dual career* non significa che l’altra carriera, quella non sportiva per intenderci, debba necessariamente passare per un percorso strettamente accademico per il quale magari diversi profili di atleti non sono portati.

È secondo me più interessante stimolare la curiosità, la ricerca, per comprendere la strada di ognuno in relazione alle attitudini.

Il primo passo lo deve sempre percorrere l’atleta. È condizione necessaria.

**Domanda n.20 - Secondo Lei è auspicabile l’estensione delle agevolazioni presenti per le altre voci elencate nella ricerca del professor Bastianon all’interno delle linee guida nazionali del CONI in materia di tirocinio curriculare?**

Assolutamente. Il tema del tirocinio e in senso più allargato del placement è sempre un punto critico, anche per studenti non atleti. Chiaramente lo status di sportivo rende il problema più critico perché di fatto un tirocinio è difficilmente conciliabile con i calendari di allenamenti e gare. Su questo, torno a quanto anticipato nella risposta alla domanda precedente, sarebbe più utile alleggerire gli adempimenti burocratici e tornare ad interrogarsi sul senso da dare al tirocinio, un’esperienza che lasci traccia, dalla quale trarre insegnamenti ed acquisire competenze spendibili nel mercato del lavoro.

**Domanda n.21 - Tenendo conto del fenomeno maggiormente italiano del c.d. “Sport in uniforme” (Fiamme Oro Rugby), ritiene che la G.I.R.A. debba/possa occuparsi anche della “carriera post sportiva” degli studenti-atleti che appartengono a tale categoria?**

I gruppi sportivi forniscono un supporto prezioso al sistema sportivo italiano, permettendo ad atlete ed atleti di inseguire il proprio sogno dedicandosi al 100% al percorso sportivo con la serenità di un post carriera garantito.

È importante tenere ben presente che, seppur con la certezza di un lavoro, le dinamiche in termini di cambio di routine e ricerca di una nuova identità sono le stesse.

Questo aspetto è a mio avviso spesso sottovalutato, perciò ritengo che sì, assolutamente G.I.R.A. può occuparsi anche della carriera post sportiva degli atleti appartenenti a questa categoria, stimolando in questo caso la consapevolezza di vivere una condizione di “privilegio” che non deve rappresentare un punto di partenza per percorrere una carriera all’interno della Polizia di Stato altrettanto stimolante e ricca di intensità.

**Domanda n.22 - Tenendo conto che i rugbisti italiani sono lavoratori sportivi spesso contrattualizzati in club stranieri, cosa suggerirebbe per assicurare loro un percorso formativo universitario durante la loro carriera sportiva? Le università telematiche italiane sono per Lei una valida soluzione?**

Con la Community dei Development Manager delle altre Associazioni abbiamo creato un sistema di monitoraggio degli spostamenti degli atleti tra i vari campionati, aspetto che garantisce un supporto immediato.

Il consiglio che diamo a giocatrici e giocatori che vanno a militare nei campionati esteri, prevalentemente francese ed inglese, è di connettersi con il Development Manager di riferimento così da poter avere subito un punto di contatto.

I servizi che Provale e l’RPA, le due associazioni francese ed inglese, garantiscono ai propri associati sono di livello assoluto così come è interessante, in virtù di quanto dicevo precedentemente, beneficiare delle opportunità di network che offre lo status di giocatori di uno dei due campionati più prestigiosi al mondo.

Le università telematiche italiane rappresentano una soluzione, ma la differenza a mio avviso la fa sempre l’approccio del singolo al percorso di studi. Sono tanti gli atleti che, ritenendo l’università telematica “facile”, pensano che la laurea arrivi magicamente da sola trovandosi dopo magari tre anni ad aver sostenuto solo quattro o cinque esami. Diventa interessante invece quando, così come qualsiasi altro corso o percorso professionalizzante, l’università telematica viene vissuta come uno stimolo per acquisire una forma mentis aperta alla ricerca di profondità.

**Domanda n.23 – Quale è la Sua esperienza di inserimento nel mondo del lavoro da atleta d’élite?**

Ho avuto la fortuna ed il privilegio di aver scelto di smettere. Tornando al mio caro amico filosofo, mi sentivo preparato ad essere impreparato animato dal desiderio di esplorare e misurarmi in altri contesti. In questo senso il percorso accademico ha accelerato questo processo spingendomi a ricercare nuove intensità in contesti diversi dal mondo del rugby, ma con un orgoglioso approccio da rugbysta. Esperienze totalizzanti, necessarie per “staccare il cordone ombelicale”, e professionalizzanti allo stesso tempo sia nello sport (rigorosamente non ovale) che nel business in senso stretto.

**Domanda n.24 – La Federugby è destinataria del “CCNL Sport e Salute / FSN”: cosa ne pensa della possibilità che Sport e Salute e le FSN prevedano una riserva dei posti per l’assunzione di personale non dirigente a favore degli atleti d’élite?**

Lo status di atleta d’élite può rappresentare un valore aggiunto se affiancato alle competenze. Credo assolutamente nella possibilità di individuare profili con attitudini da coltivare per sviluppare consistenza e professionalità. La strada non penso sia quella dell’obbligatorietà.

**Domanda n.25 – Soprattutto in quest’ultimo quinquennio, la ricerca sociale si è interessata alla raccolta di riflessioni ed esperienze nelle organizzazioni sportive**

**italiane sul tema della responsabilità sociale. Secondo Lei, la responsabilità sociale può essere utilizzata dalle organizzazioni sportive e in particolare dalla G.I.R.A. e dalla Federugby anche per meglio perseguire gli obiettivi di *dual career*?**

Come G.I.R.A. abbiamo deciso di fare un passo oltre la volontarietà dell'agire responsabilmente modificando il nostro Statuto inserendo un articolo che espliciti il nostro impegno verso la responsabilità sociale per lo sviluppo sostenibile.

*“GIRA adotta ogni iniziativa utile al perseguimento dei propri scopi in un’ottica di responsabilità sociale, principio guida integrato in tutta l’organizzazione e praticato nelle sue relazioni al fine di generare un impatto positivo sui propri associati e contribuire ad uno sviluppo sostenibile della comunità in genere”.*

Perseguire gli obiettivi di *dual career* per le organizzazioni sportive significa avere l’opportunità di essere attori e partecipi di un sistema virtuoso in grado di generare modelli che con i loro comportamenti siano ambasciatori di valori ed esempi che contribuiscano, come recita la vision del Movimento Olimpico, a costruire un mondo migliore attraverso lo sport.

**Gli Sponsor del CONI – XXXIII Giochi Olimpici Estivi Parigi 2024**

**Worldwide Partners**

Abinbev; Airbnb; Alibaba; Allianz; Atos; Bridgestone; Coca Cola; Deloitte; Intel; Omega; Panasonic; P&G; Samsung; Toyota; Visa.

**Premium Partners**

Allianz; Toyota; Eni; Gruppo FS; Partners; Emporio Armani; Esselunga; Juniper; Randstad.

**Sponsor**

Herbalife

**Direttiva n.2/05 sui tirocini formativi e di orientamento nelle pubbliche amministrazioni**

*Direttiva del Ministro per la Funzione Pubblica, Mario Baccini, per i tirocini formativi e di orientamento nelle pubbliche amministrazioni.*

*Pubblicata sulla Gazzetta Ufficiale del 21 ottobre 2005 n.246*

La pubblica amministrazione è costantemente impegnata in un processo di riforma delle proprie attività finalizzato alla creazione di un sistema in grado di rispondere ai bisogni della collettività e del sistema economico, per questo anche nel settore del lavoro pubblico si è evidenziata la necessità di acquisire nuove e sempre più aggiornate e qualificate professionalità. Proprio in un contesto normativo e finanziario di forte limitazione alle assunzioni assume grande rilevanza la qualità e la professionalità del capitale umano da reclutare. Di qui la scelta di promuovere politiche ed azioni dirette ad attrarre e formare i giovani migliori provenienti dal mondo universitario instaurando rapporti di collaborazione con il mondo della ricerca e della formazione universitaria.

In questo contesto si colloca la presente direttiva, che intende chiarire le modalità di svolgimento dei tirocini formativi e di orientamento nelle pubbliche amministrazioni e favorirne la diffusione, coerentemente con gli intenti già espressi nel Protocollo d'intesa tra il Dipartimento della Funzione Pubblica e la Conferenza dei Rettori delle Università italiane del 9 maggio 2002 e, più in generale, con lo spirito sotteso a tale documento, finalizzato a favorire una costante cooperazione ed interazione tra pubblica amministrazione e mondo della formazione e ricerca universitaria.

**2. Destinatari e promotori dei tirocini**

Questo Dipartimento ritiene, alla luce di quanto evidenziato in premessa, di prioritario interesse per le amministrazioni favorire l'utilizzo dei tirocini di studenti regolarmente iscritti ad un ciclo di studi presso l'Università, di giovani laureati che frequentano scuole o corsi di perfezionamento e specializzazione, dottorati di ricerca, nonché di giovani che frequentano scuole o corsi di perfezionamento e specializzazione post secondari, anche non universitari, proprio al fine di assicurare loro l'acquisizione di competenze idonee, spendibili successivamente nel mercato del lavoro delle pubbliche amministrazioni.

È il caso di sottolineare che, pur nella pluralità di possibili soggetti promotori dei tirocini, un ruolo preponderante, per quanto concerne lo svolgimento di tirocini formativi in ambito pubblico, è svolto dalle Università e dagli istituti universitari statali e non statali abilitati al rilascio dei titoli accademici, per l'interesse che i neolaureati più meritevoli suscitano nelle Amministrazioni, nonché dalle istituzioni pubbliche di alta cultura e formazione e dalle scuole di formazione delle pubbliche amministrazioni.

**3. Quadro normativo di riferimento**

Le disposizioni che disciplinano i tirocini formativi si rinvencono nell'art. 18 della legge 25 giugno 1997, n. 196 e nel decreto ministeriale del 25 marzo 1998, n. 142, adottato Ministero del lavoro e della previdenza sociale, di concerto con il Ministero della pubblica istruzione e con il Ministero dell'Università e della ricerca scientifica e tecnologica, che ne ha fissato criteri e modalità di svolgimento. Come peraltro precisato dalla sentenza della Corte Costituzionale n. 50 del 2005 la disciplina dei

tirocini appartiene alla competenza normativa delle Regioni. Pertanto la normativa nazionale troverà applicazione solo in assenza di una specifica disciplina a livello regionale.

L'istituto del tirocinio formativo così delineato costituisce il punto di arrivo di un processo di avvicinamento fra mondo dell'istruzione e della formazione e mondo del lavoro che ha caratterizzato, nel settore privato, le politiche del lavoro degli anni più recenti ed è finalizzato ad aumentare le possibilità di concreto inserimento dei giovani nel mondo del lavoro.

I tirocini formativi o di orientamento promossi dagli Atenei in riferimento alla tipologia individuata dalla legge n. 196 del 1997 costituiscono lo strumento attraverso il quale accompagnare i giovani universitari verso scelte professionali utili per un consapevole ed effettivo inserimento nel mondo del lavoro.

Nell'ambito che qui interessa, cioè una formazione dei giovani universitari orientata all'acquisizione delle competenze gestionali, organizzative, progettuali e strategiche necessarie agli amministratori della pubblica amministrazione, acquista un ruolo preponderante il rapporto fra Atenei promotori dei tirocini formativi e pubbliche amministrazioni ospitanti, in quanto le prassi che si consolideranno in merito alle convenzioni stipulate fra tali soggetti per l'attivazione dei tirocini formativi contribuiranno a creare una tipologia di formazione universitaria utilmente spendibile nel mercato del lavoro della pubblica amministrazione, nonché un'attività di ricerca utile a sostenere i processi di innovazione della pubblica amministrazione.

Oltre alle richiamate disposizioni occorre ricordare come il Ministero del lavoro si sia attivato per fornire ulteriori indicazioni con la circolare n. 92 del 15 luglio 1998.

Rispetto a tali disposizioni occorre, inoltre, operare alcune considerazioni specifiche per le pubbliche amministrazioni, che di seguito saranno evidenziate, al fine di garantire un corretto impiego di tale istituto. Ad esempio, il citato D M n. 142 del 1998 estende le disposizioni relative ai tirocini formativi ai cittadini comunitari che effettuino esperienze professionali in Italia, anche nell'ambito di programmi comunitari, in quanto compatibili con la regolamentazione degli stessi. Le estende, inoltre, ai cittadini extracomunitari secondo principi di reciprocità, secondo "criteri e modalità da definire mediante decreto del Ministro del lavoro e della previdenza sociale, di concerto con il Ministro dell'interno, il Ministro della pubblica istruzione e il Ministro dell'Università e della ricerca scientifica e tecnologica", come previsto dall'articolo 8. Tuttavia, occorre ricordare che in ambito pubblico deve tenersi conto delle disposizioni contenute nell'articolo 51 della Costituzione, nell'articolo 2 del DPR 10 gennaio 1957, n. 3 e dall'articolo 2, comma 1, del DPR n. 487 del 1984, le quali richiedono il requisito della cittadinanza italiana per l'accesso al lavoro pubblico. Deve inoltre tenersi conto dei limiti posti per i cittadini dei paesi membri dell'Unione europea, dall'articolo 38 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165 e dal DPCM 7 febbraio 1994, n. 174. Pertanto, l'opportunità di far accedere giovani comunitari o extracomunitari deve essere valutata alla luce di tali disposizioni e delle finalità dei singoli tirocini.

#### **4. Natura del tirocinio**

Con la legge 25 giugno 1997, n. 196 è stata data una sistematica disciplina normativa all'istituto, introducendo il tirocinio formativo e di orientamento, quale periodo di formazione finalizzato a realizzare momenti di alternanza tra studio e lavoro e ad

agevolare le scelte professionali a favore dei soggetti che hanno già assolto l'obbligo scolastico.

Il Tirocinio formativo e di orientamento consiste in un periodo di formazione professionale o anche di mero orientamento al lavoro che permette ai giovani di prendere contatto diretto con il mondo produttivo. Il datore di lavoro pubblico ospitante è obbligato essenzialmente a far svolgere, sulla base di un Progetto formativo e/o di orientamento, un'adeguata attività formativa al tirocinante, oppure una esperienza di lavoro ai fini di mero orientamento al mondo del lavoro. Il Tirocinio ai sensi dell'art. 18, comma 1, lett. d), della legge 196/97 non costituisce rapporto di lavoro poiché non ne riveste le caratteristiche, né lo potrebbe in ambito pubblico dove l'accesso al rapporto di lavoro è soggetto alla regola del concorso pubblico.

La caratteristica peculiare dell'istituto è rappresentata dall'inserimento del giovane in un contesto preordinato alla sua formazione professionale, rispetto alla quale la sua prestazione, che di fatto consiste in una attività lavorativa, è ammessa in quanto indispensabile per la formazione stessa.

Questa, non costituendo rapporto di lavoro subordinato, non consente la corresponsione di alcuna retribuzione. Né tanto meno le amministrazioni dovranno utilizzare i tirocinanti in sostituzione del personale di ruolo e per colmare le vacanze in organico. Pertanto, oggetto del rapporto fra tirocinante e amministrazione ospitante sono l'esperienza formativa rientrante in un percorso di educazione e formazione che all'interno di quest'ultima viene impartito e l'attività svolta dal tirocinante che è finalizzata all'apprendimento delle modalità operative con le quali si esercitano le funzioni attribuite dall'ordinamento alle pubbliche amministrazioni. Tali attività non possono essere considerate quali prestazioni corrispettive, tuttavia costituiscono un onere per entrambi i soggetti.

## **5. Attivazione dei tirocini**

L'attivazione del tirocinio formativo avviene tramite la stipula di una convenzione fra il soggetto promotore e il datore di lavoro ospitante cui è allegato un progetto formativo e di orientamento.

È il caso di sottolineare come la convenzione debba corrispondere a quelli che sono gli obiettivi formativi del corso di studi e del progetto formativo ed infatti è previsto che il tirocinante sottoscriva quest'ultimo quale accettazione. La convenzione, inoltre, è l'atto con il quale l'Ateneo promotore e l'Amministrazione ospitante si obbligano ad assicurare al tirocinante, che è terzo rispetto all'atto, la formazione corrispondente al progetto allegato. Si richiama l'attenzione sull'importanza di concordare attentamente il contenuto del progetto formativo e/o di orientamento. In tale sede devono essere puntualmente definiti gli obblighi che si costituiscono in capo alle parti e sarà escluso ogni possibile dubbio sulla natura non lavorativa del rapporto. Sarà, inoltre, certificata esattamente la formazione effettuata che, come previsto dall'art. 6 del decreto citato, può avere valore di credito formativo ed essere inserita, a seguito di idonea certificazione dei promotori, nei curricula degli interessati per favorirne l'inserimento nel mondo del lavoro.

Ciò premesso per ciascun tirocinante sarà allegato alla convenzione un progetto formativo e/o di orientamento nel quale saranno indicati, fra l'altro, con precisione gli obiettivi e le modalità di effettuazione del tirocinio; il tutor incaricato dall'Ateneo promotore ed il responsabile incaricato dall'amministrazione; la durata ed il periodo di svolgimento; la struttura amministrativa presso la quale si svolgerà il tirocinio.

Sono allegati al decreto n. 142 del 1998 uno schema tipo sia del progetto che della convenzione, schemi che, pertanto, possono essere presi quale riferimento anche dalle pubbliche amministrazioni e rispetto ai quali inserire le specificità che rispondono alla tipicità della singola amministrazione, quale datore di lavoro pubblico.

La durata dei tirocini deve essere diversificata a seconda del livello di istruzione del tirocinante e non può comunque superare i 12 mesi per gli studenti universitari, come previsto dall'art. 7 del decreto. Poiché si tratta di inserire i tirocinanti in organizzazioni produttive complesse è auspicabile che la durata dei tirocini sia concordata tenendone conto, in modo da garantire l'effetto formativo desiderato.

In particolare, va ribadito come il tirocinio formativo nelle amministrazioni costituisca una qualificante opportunità non solo per i tirocinanti, ma anche per le amministrazioni, le quali potranno introdurre gli studenti nell'ambito di progetti e processi riguardanti le principali riforme in atto e le tematiche emergenti, quali ad esempio: il riordino dei Ministeri, anche alla luce del decentramento delle funzioni delle amministrazioni centrali, l'analisi di impatto della regolamentazione, i sistemi di controllo interni e di valutazione, la gestione delle risorse umane in termini manageriali, la comunicazione pubblica e le relazioni con i cittadini, la realizzazione di quanto previsto dai programmi per l'egovernment e, in generale nell'aggiornamento dei profili professionali.

Per questo le amministrazioni dovranno svolgere un ruolo attivo non di semplici "ospitanti" contribuendo ad individuare le materie, gli studi, le relazioni, le analisi utili alla propria organizzazione ad ai processi in corso.

6. Obblighi dei promotori, delle amministrazioni ospitanti e dei tirocinanti

Gli obblighi posti a carico dei soggetti coinvolti nei tirocini, puntualmente indicati nel richiamato D M n. 142 del 1998, sono ricordati qui di seguito.

### **6.1 Promotori**

Anche se il tirocinio non costituisce rapporto di lavoro i tirocinanti debbono essere assicurati contro gli infortuni sul lavoro e le malattie professionali e per la responsabilità civile verso terzi. Tale obbligo è posto a carico dell'ente promotore. È importante rilevare come l'assicurazione copra lo svolgimento di tutte le attività rientranti nel progetto formativo e di orientamento, anche al di fuori della sede dell'Amministrazione. Qualora il promotore sia una struttura competente in materia di collocamento, è il datore di lavoro che può assumere a proprio carico l'onere della copertura INAIL. Spetta agli enti promotori, inoltre, l'onere di trasmettere copia della convenzione e di ciascun progetto formativo alla Regione e alla competente struttura territoriale del Ministero del Lavoro e delle politiche sociali. Gli Atenei promotori, al fine di favorire l'esperienza del tirocinante, individuano un tutor quale responsabile didattico-organizzativo delle attività, che è figura distinta dal responsabile nominato dall'Amministrazione ospitante ma che con tale figura opera in stretto coordinamento. Al tutor didattico-organizzativo è infatti affidato il compito di mantenere i contatti con questi e con il tirocinante per verificare l'andamento del tirocinio, eventualmente riorganizzandone il percorso qualora fosse necessario, in relazione agli obiettivi definiti nel progetto formativo, alla stesura del quale può collaborare in coordinamento con il responsabile aziendale. Inoltre supporterà il tirocinante nella stesura della relazione finale e comunicherà al responsabile dei tirocini della propria struttura ogni eventuale sospensione o variazione del progetto formativo.

## **6.2 Amministrazioni ospitanti**

Per quanto concerne le amministrazioni ospitanti queste debbono favorire l'esperienza del tirocinante, consentendogli l'approccio diretto all'organizzazione e ai processi lavorativi. Le medesime, durante lo svolgimento dello stage devono, inoltre, affiancare al tirocinante un responsabile della struttura che segua le attività di formazione e ne favorisca l'inserimento nei processi organizzativi al fine di favorire la conoscenza dell'organizzazione ed un apprendimento attivo fondato su esperienze qualificate. Il responsabile aziendale opera, come già ricordato, in stretta connessione con il tutor didattico-organizzativo, eventualmente anche ai fini della stesura del progetto formativo. Cura l'inserimento del tirocinante nella struttura operativa presso la quale si svolge il tirocinio, assistendolo in tutte le fasi di svolgimento, redige la relazione finale sulla qualità della prestazione del tirocinante. In caso di infortunio dovrà informare tempestivamente l'ente promotore ai fini assicurativi. I costi dei tirocini, non costituendo tra l'altro rapporto di lavoro, non sono a carico delle amministrazioni ospitanti. Queste potranno, eventualmente, valutare l'opportunità di prevedere per i tirocinanti un rimborso spese, sotto forma di borsa di studio, sempre nell'ambito delle disponibilità di bilancio provvedendo, eventualmente, ad individuare requisiti e limiti per l'ammissione a tale beneficio.

## **6.3 Obblighi del tirocinante**

Durante lo svolgimento del tirocinio formativo e di orientamento il tirocinante è tenuto a svolgere le attività previste dal progetto formativo di orientamento, osservando gli orari concordati e rispettando l'ambiente di lavoro e le esigenze di coordinamento dell'attività di ricerca con l'attività dell'amministrazione. Dovrà altresì rispettare le norme in materia di igiene, salute e sicurezza sui luoghi di lavoro, nonché mantenere la necessaria riservatezza per quanto attiene ai dati, informazioni e conoscenze in merito ai procedimenti amministrativi e ai processi organizzativi in generale, acquisiti durante lo svolgimento del tirocinio. In considerazione dei costi anche indiretti sopportati dalle singole Amministrazioni per ciascun tirocinio, appare opportuno che sia acquisita agli atti un'idonea documentazione che illustri i risultati dell'esperienza del tirocinio, nonché degli elaborati delle ricerche condotte. In merito, quindi, le amministrazioni sono chiamate a svolgere un ruolo attivo comunicando i temi e gli argomenti di interesse istituzionale, contribuendo a definire il progetto formativo, nella esplicita consapevolezza comune circa le disposizioni costituzionali e i vincoli finanziari che regolano l'accesso nelle pubbliche amministrazioni.

Il tirocinante dovrà, pertanto, fornire relazioni periodiche all'Ateneo promotore sull'attività in corso di svolgimento ed elaborare una relazione a conclusione del periodo formativo, da consegnare all'Amministrazione ospitante. È inoltre tenuto a segnalare al tutor didattico-organizzativo ogni eventuale sospensione od inconveniente imputabile a sé o all'amministrazione ospitante.

## **7. Diritti delle parti**

È il caso di sottolineare, ulteriormente, che la convenzione fra soggetto promotore e soggetto ospitante viene stipulata nell'esclusivo interesse del tirocinante che è soggetto terzo rispetto all'atto. Con tale atto i primi due si obbligano a garantire a quest'ultimo la formazione puntualmente individuata nel progetto di formazione allegato alla convenzione. Ciò comporta che le parti potranno recedere dalla convenzione solo per gravi motivi, quali un comportamento del tirocinante tale da far venir meno le finalità

del progetto formativo, oppure nel caso in cui l'amministrazione non rispetti i contenuti del progetto formativo o non consenta l'effettivo svolgimento dell'esperienza formativa del tirocinante.

Per quanto riguarda quest'ultimo si può ritenere che il medesimo possa invece interrompere il tirocinio in quanto il progetto è costituito nel suo interesse.

Il tirocinio si considera sospeso, e non interrotto, nei periodi di svolgimento del servizio militare o civile, e nei periodi di astensione obbligatoria per maternità, secondo la previsione contenuta nell'articolo 7 del DM n. 142 del 1998. Le eventuali proroghe sono ammesse entro i limiti massimi indicati nel medesimo articolo.

## **8. Rimborsi**

Con l'occasione si ricorda che l'art. 18, comma 1, lett. g, della L. 196/97 ha previsto la possibilità di ammettere al rimborso, totale o parziale, degli oneri finanziari, ivi comprese le spese sostenute per il vitto e l'alloggio dei giovani tirocinanti, connessi all'attuazione di progetti di tirocini formativi e di orientamento a favore di giovani del Mezzogiorno presso imprese di regioni del Centro e del Nord, da effettuarsi nei limiti delle risorse finanziarie preordinate allo scopo nell'ambito del Fondo per l'occupazione di cui all'articolo 1 del decreto legge 20 maggio 1993, n. 148, come convertito dalla legge 19 luglio 1993, n. 236. L'articolo 26, comma 6, della legge n. 196 del 1997, relativo agli interventi a favore di giovani inoccupati nel Mezzogiorno, ha demandato ad un decreto del Ministro del lavoro e della previdenza sociale la fissazione delle modalità e dei criteri per il rimborso degli oneri sostenuti a titolo di assicurazione contro gli infortuni sul lavoro sostenuti dai datori di lavoro che abbiano attivato tirocini di orientamento o formativi ai sensi di disposizioni di legge vigenti. Anche tale rimborso grava sul Fondo per l'occupazione. Le amministrazioni verificheranno con le Regioni la possibilità di avvalersi delle disponibilità di tale Fondo.

Per quanto concerne la possibilità che i datori di lavoro siano ammessi al rimborso totale o parziale degli oneri finanziari connessi all'attuazione dei progetti di tirocinio, si richiama quanto disposto nel citato DM n. 142 del 1998 all'articolo 9 il quale lo prevede per quei progetti avviati a favore di giovani del mezzogiorno presso imprese di regioni del centro e del nord e comprensivi anche delle spese sostenute per il vitto e per l'alloggio e lo pone a carico del Fondo per l'occupazione, istituito dall'articolo 1 del decreto legge n. 148 del 1993. I rimborsi sono previsti prioritariamente per i progetti definiti all'interno di programmi quadro predisposti dalle regioni, sentite le organizzazioni sindacali maggiormente rappresentative. Le modalità di rimborso sono indicate nel decreto direttoriale 22 gennaio 2001, pubblicato nella Gazzetta Ufficiale n. 71 del 26 marzo 2001.

## **9. Finalità per le pubbliche amministrazioni**

È, infine, il caso, in questa sede, di evidenziare l'opportunità che si offre alla pubblica amministrazione di impegnarsi fattivamente nella formazione culturale e professionale dei giovani che si affacciano al mondo del lavoro, sia nella previsione di un inserimento nel settore del lavoro pubblico che in quei settori del lavoro privato che con la pubblica amministrazione interagiscono. In particolare attraverso l'utilizzo dei tirocini formativi l'amministrazione concorre alla formazione del capitale umano cui attingere, contribuendo anche ad orientare i giovani universitari in quegli ambiti della pubblica amministrazione che offrono maggiori prospettive ed opportunità di impiego,

a tal fine rafforzando la collaborazione con le istituzioni universitarie, pubbliche e private ed in generale con il mondo della formazione e della ricerca.

Si ricorda quindi come tale opera di orientamento potrà consentire di sviluppare percorsi di istruzione e formazione orientati, in particolare, alle nuove necessità delle amministrazioni pubbliche, quali, ad esempio, l'innovazione tecnologica, l'attività decisionale, la valutazione dei risultati, la qualità dei processi, la semplificazione delle procedure, così come indicato dai programmi e dalle disposizioni vigenti.

**Roma, 1° agosto 2005**

**IL MINISTRO PER LA FUNZIONE PUBBLICA**

**Mario Baccini**



# Bibliografia

## – Risorse Online

ACOSTA-BALLESTEROS J. et al, Overeducation of Young Workers in Spain: How Much Does the First Job Matter? *Social Indicators Research*. 2018, 138: 109-139. Disponibile all'indirizzo:

[https://www.researchgate.net/publication/317173850\\_Overeducation\\_of\\_Young\\_Workers\\_in\\_Spain\\_How\\_Much\\_Does\\_the\\_First\\_Job\\_Matter\\_Social\\_Indicators\\_Research](https://www.researchgate.net/publication/317173850_Overeducation_of_Young_Workers_in_Spain_How_Much_Does_the_First_Job_Matter_Social_Indicators_Research).

ALFERMANN, D.; STAMBULOVA, N. *Career transitions and career termination*. 2007. Disponibile

all'indirizzo: <https://doi.org/10.1002/9781118270011.ch32>.

ANNOVAZZI, C., et al. Orientamento e peer tutoring. Un processo pedagogico innovativo per facilitare e accompagnare l'avvio del percorso universitario. *CQIA RIVISTA*, 2018, 25: 201-209. Disponibile all'indirizzo: <https://boa.unimib.it/bitstream/10281/211877/1/annovazzi%2C%20camussi%2C%20meneghetti%2C%20ulivieri%20stiozzi%2C%20zuccoli.pdf>.

BAIN, A. Constructing an artistic identity. *Work, Employment and Society*, 2005, 19.1: 25–46. Disponibile all'indirizzo: <https://doi.org/10.1177/0950017005051280>.

BASTIANON, S. et al. Art. 11 Cooperazione fra la Commissione e le autorità garanti della concorrenza degli Stati membri. In: *L'applicazione del diritto comunitario della concorrenza*. Giuffrè, 2007. p. 141-150. Disponibile all'indirizzo: <https://hdl.handle.net/10446/20975>.

BASTIANON, S., et al. L'approccio generale della Commissione alle pratiche escludenti. *UAE JOURNAL*, 2011, 34: 0-0. Disponibile all'indirizzo: <https://hdl.handle.net/10446/25398>.

BASTIANON, S. *Diritto antitrust dell'Unione europea*. Giuffrè editore, 2011. Disponibile all'indirizzo: [https://books.google.it/books/about/Diritto\\_antitrust\\_dell\\_Unione\\_europea.html?id=8EsgLjgsKEsC&redir\\_esc=y](https://books.google.it/books/about/Diritto_antitrust_dell_Unione_europea.html?id=8EsgLjgsKEsC&redir_esc=y).

BASTIANON, Stefano, et al. Diritto europeo dello sport. L'Europa in movimento. Raccolta di testi e documenti. 2011. Disponibile all'indirizzo: <https://hdl.handle.net/10446/25434>.

BASTIANON, S., et al. Dal Trattato di Lisbona al nuovo regolamento UEFA sulle licenze per club e sul fair-play finanziario. *Rivista di Diritto Sportivo*, 2012, 1: 7-72. Disponibile all'indirizzo: <https://hdl.handle.net/10446/27834>.

BASTIANON, S., et al. Regole sportive, regole del gioco e regole economiche nel diritto dell'Unione europea. In: *L'Europa e lo sport. Profili giuridici, economici e sociali. Atti del Convegno (Università di Bergamo, 28 ottobre 2011)*. Giuffrè, 2012. Disponibile all'indirizzo: [https://books.google.it/books/about/L\\_Europa\\_e\\_lo\\_Sport.html?id=XM6DQAAQB\\_AJ&redir\\_esc=y](https://books.google.it/books/about/L_Europa_e_lo_Sport.html?id=XM6DQAAQB_AJ&redir_esc=y).

BASTIANON, S., et al. *L'Europa e lo sport: profili giuridici, economici e sociali. Atti del II Convegno "L'Europa e lo sport"*, Università degli Studi di Bergamo, 26 ottobre 2012. 2013. Disponibile all'indirizzo: <https://hdl.handle.net/10446/29605>.

BASTIANON, S., et al. Sport e diritto antitrust in Europa. *UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI BERGAMO, FACOLTÀ DI GIURISPRUDENZA*, 2013, 67-94. Disponibile all'indirizzo: <https://hdl.handle.net/10446/29682>.

BASTIANON, S., et al. L'accordo di cooperazione tra la Commissione europea e l'UEFA. *EUROJUS*, 2014, 1.3. Disponibile all'indirizzo: <https://hdl.handle.net/10446/32448>.

BASTIANON, S., et al. Attività sportiva e diritto dell'Unione europea. Recenti sviluppi (2014). *COLLANA DEL DIPARTIMENTO DI GIURISPRUDENZA/UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI BERGAMO*, 2015, 3: 1-15. Disponibile all'indirizzo: <https://hdl.handle.net/10446/137138>.

BASTIANON, S. (ed.). *L'Europa e lo Sport: Profili giuridici, economici e sociali. Atti del IV Convegno tenuto presso il Dipartimento di Giurisprudenza dell'Università degli Studi di Bergamo 26 novembre 2014*. G Giappichelli Editore, 2015. Disponibile all'indirizzo: [https://books.google.it/books/about/L\\_Europa\\_e\\_lo\\_Sport.html?id=XM6DQAAQB\\_AJ&redir\\_esc=y](https://books.google.it/books/about/L_Europa_e_lo_Sport.html?id=XM6DQAAQB_AJ&redir_esc=y).

BASTIANON, S., et al. The proportionality test under Art. 101 (1) TFEU and the legitimacy of UEFA Financial fair-play regulations: From the Meca Medina and Majcen ruling of the European Court of Justice to the Galatasaray and AC Milan awards of the Court of Arbitration for Sport. In: *Asser International Sports Law Blog*. 2018. Disponibile all'indirizzo: <https://hdl.handle.net/10446/129256>.

BASTIANON, S., GINEVRA, G. The Italian approach to the dual careers of university student-athletes. *Kinesiologia Slovenica*, 2018, 24.3: 5-18. Disponibile all'indirizzo: <https://hdl.handle.net/2434/957928>.

BASTIANON, S., et al. Il modello sportivo europeo e la condizione giuridica degli sportivi stranieri. In: *Diritto dello sport*. Maggioli, 2019. p. 191-227. Disponibile all'indirizzo: <https://hdl.handle.net/10446/152675>.

BASTIANON, S. et al. *La doppia carriera degli atleti. Una sfida culturale vincente*. Giappichelli, 2019. Disponibile all'indirizzo: <https://hdl.handle.net/10446/147995>.

BASTIANON, S., et al. L'incerta natura delle federazioni sportive nazionali: associazioni di diritto privato o organismi di diritto pubblico? Alla corte di Giustizia l'ardua sentenza. *RIVISTA DI DIRITTO ED ECONOMIA DELLO SPORT*, 2019, 15.1: 147-155. Disponibile all'indirizzo: <https://hdl.handle.net/10446/142939>.

BASTIANON, S., et al. *Diritto dello sport*. Maggioli, 2019. Disponibile all'indirizzo: [http://www.diritto-commerciale.unina2.it/attachments/article/401/Diritto%20ed%20economia%20delle%20imprese%20sportive%20\(Manuale\).pdf](http://www.diritto-commerciale.unina2.it/attachments/article/401/Diritto%20ed%20economia%20delle%20imprese%20sportive%20(Manuale).pdf).

BASTIANON, S., et al. UNIONE EUROPEA E SPORT AL TEMPO DEL COVID-19\* EUROPEAN UNION AND SPORT AT THE TIME OF COVID-19. *RIVISTA DI DIRITTO SPORTIVO*, 2020, 2: 275-289. Disponibile all'indirizzo: <https://hdl.handle.net/10446/265093>.

BASTIANON, S. (ed.). *L'Europa e lo sport: Profili giuridici, economici e sociali*. G Giappichelli Editore, 2014; BASTIANON, S., et al. La lex sportiva. *Osservatorio sulle fonti*, 2021, 14.1: 350-366. Disponibile all'indirizzo: [https://books.google.it/books/about/L\\_Europa\\_e\\_lo\\_Sport.html?id=XMi6DQAAQB\\_AJ&redir\\_esc=y](https://books.google.it/books/about/L_Europa_e_lo_Sport.html?id=XMi6DQAAQB_AJ&redir_esc=y).

BASTIANON, S., et al. La neutralità dello sport. Un dilemma contemporaneo fra politica, etica e diritto. *BIBLIOTECA DI TESTI E STUDI*, 2023, 1586. Disponibile all'indirizzo: <https://hdl.handle.net/10446/261169>.

BASTIANON, S., et al. Lo sport in Europa tra regole di concorrenza e politica industriale. Spunti di riflessione. *EUROJUS*, 2023, Speciale: 129-136. Disponibile all'indirizzo: <https://hdl.handle.net/10446/241389>.

BASTIANON, S., et al. Una lettura europea delle sentenze Superlega, ISU e SA Royal Antwerp FC. *IL DIRITTO DELL'UNIONE EUROPEA*, 2024, 3-4/2023: 375-411. Disponibile all'indirizzo: <https://hdl.handle.net/10446/273877>.

BASTIANON, S. Sport, istruzione e dual career programs nel diritto e nelle politiche dell'Unione europea. *Il diritto dell'Unione europea*, 2014, 19 (2), 351-395. Disponibile all'indirizzo: <https://hdl.handle.net/10446/31087>.

BATTENTE, S., et al. Il ruolo del capo del governo e la riforma del potere esecutivo nelle "leggi fascistissime" secondo il pensiero di Alfredo Rocco. In: *Il presidente del consiglio dei ministri dallo stato liberale all'Unione Europea*. Biblion, 2019. p. 133-159. Disponibile all'indirizzo: <https://hdl.handle.net/11365/1118016>.

BELLANTONIO, S. Essere adulti dopo lo sport. Proposte educative per promuovere le transizioni identitarie di fine carriera. *Formazione & insegnamento*, 2016, 14.3 Suppl.: 101-110. Disponibile all'indirizzo: <https://ojs.pensamultimedia.it/index.php/siref/article/download/2087/1956>.

BELOTTO, M.J. Data analysis methods for qualitative research: Managing the challenges of coding, interrater reliability, and thematic analysis. *The qualitative report*, 2018, 23.11: 2622-2633. Disponibile all'indirizzo: <https://www.proquest.com/openview/21b8de9a65315a8d00d10bbe0a8b062d/1?pq-origsite=gscholar&cbl=55152>.

BENTIVEGNA, S., et al. Logica dell'indagine e disegni di ricerca sociologica. In: *Logica dell'indagine e disegni di ricerca sociologica*. Franco Angeli, 1990. p. 5-187. Disponibile all'indirizzo: <https://hdl.handle.net/11573/181791>.

BERNARDINI, J. *Il tirocinio universitario: analisi di uno strumento tra didattica e formazione*. 2015. Disponibile all'indirizzo: [https://www.academia.edu/44523206/Il\\_tirocinio\\_nella\\_formazione\\_degli\\_insegnant](https://www.academia.edu/44523206/Il_tirocinio_nella_formazione_degli_insegnant)

[i la pratica riflessiva e la dimensione relazionale come criteri di qualit%C3%A0.](#)

BERTA, L., et al. Una ricerca-azione sul tutorato nell'Ateneo di Perugia. *Milano: FrancoAngeli*, 2009. Disponibile all'indirizzo: <https://www.torrossa.com/en/resources/an/2652668>.

BERTAGNA, G., et al. Dalla scuola all'università. Orientamento in ingresso e dispositivi di ammissione. 2008. Disponibile all'indirizzo: <https://hdl.handle.net/10446/22683>.

BIERNACKI, P., WALDORF, D. Snowball sampling: Problems and techniques of chain referral sampling. *Sociological methods & research*, 1981, 10.2: 141-163. Disponibile all'indirizzo: [http://ftp.columbia.edu/itc/hs/pubhealth/p8462/misc/biernacki\\_lect4.pdf](http://ftp.columbia.edu/itc/hs/pubhealth/p8462/misc/biernacki_lect4.pdf).

BISCHOF S. *Skill Mismatch: Measurement, Determinants, and Consequences*. PhD Thesis. Otto-Friedrich-Universität Bamberg, Fakultät Sozial-und Wirtschaftswissenschaften. 2024. Disponibile all'indirizzo: <https://fis.uni-bamberg.de/server/api/core/bitstreams/5ac6593e-655b-4927-a8b7-7e6efac65365/content>.

BLANDO, F. Evoluzione e prospettive del rapporto tra Stato, Regioni e Coni in materia di sport. *Istituzioni del federalismo: rivista di studi giuridici e politici*, 2009, 1: 21-76. Disponibile all'indirizzo: <https://hdl.handle.net/10447/51996>.

BLANDO, F., et al. Lo sport quale fattore di identità nazionale e di integrazione europea. *Giustiziasportiva.it, rivista giuridica telematica*, 2008, 2008.2: 1-11. Disponibile all'indirizzo: <https://hdl.handle.net/10447/39166>.

BONELLI, R., DA RE, L. Le azioni di orientamento in università e il dialogo con le aspettative degli studenti. *STUDIUM EDUCATIONIS-Rivista semestrale per le professioni educative*, 2022, 1: 088-101. Disponibile all'indirizzo: <https://ojs.pensamultimedia.it/index.php/studium/article/download/5480/4899>.

BORRUECO, M., et al. A European need analysis on athletes' employment after sports retirement (EP-NEST). 2024. Disponibile all'indirizzo: <https://www.dianariba.com/wp-content/uploads/2024/04/EPNESTFINAL-REPORT.pdf>.

CAMPELLI, V., et al. *Il metodo e il suo contrario. Sul recupero della problematica del metodo in sociologia*. Franco Angeli, 1991. Disponibile all'indirizzo: [https://www.semanticscholar.org/paper/Il-metodo-e-il-suo-contrario.-Sul-recupero-della-in-Campelli/f889764bf9d482a5f9201a145394fb39517b4e00?utm\\_source=direct\\_link](https://www.semanticscholar.org/paper/Il-metodo-e-il-suo-contrario.-Sul-recupero-della-in-Campelli/f889764bf9d482a5f9201a145394fb39517b4e00?utm_source=direct_link).

CANOVA, C. Per l'Italia sono quasi Giochi olimpici militari. *Il Foglio*. 22 luglio 2024. Disponibile all'indirizzo: <https://www.ilfoglio.it/sport/2024/07/22/news/per-l-italia-sono-quasi-giochi-olimpici-militari-6769122/>.

CAPRANICA, L., et al. The European Athlete as Student Network ("EAS"): prioritising dual career of European student-athletes. *Kinesiologia slovenica*, 2015, 21.2. Disponibile all'indirizzo: [https://www.academia.edu/download/78444263/Capranica\\_et\\_al\\_2015\\_KINSI\\_THE\\_EUROPEAN\\_ATHLETE\\_AS\\_STUDENT\\_NETWORK.pdf](https://www.academia.edu/download/78444263/Capranica_et_al_2015_KINSI_THE_EUROPEAN_ATHLETE_AS_STUDENT_NETWORK.pdf).

CARBONARO, S. *Il Partito nazionale fascista e la sua struttura giuridica*. C. Cya, 1939. Disponibile all'indirizzo: <https://bibliotecafascista.org/wp-content/uploads/2023/12/il-partito-nazionale-fascista-1938-def.pdf>.

CEDEFOP <https://www.cedefop.europa.eu/it/about-cedefop>.

CEDEFOP. *The skill matching challenge: Analysing skill mismatch and policy implications*. Publications Office of the European Union, 2010. Disponibile all'indirizzo: <https://doi.org/10.2801/23851>.

CEREDA, F. Teorie e prassi del tirocinio curricolare universitario scolastico per le scienze motorie e sportive. *Formazione & insegnamento*, 2019, 17.3 Suppl.: 61-72. Disponibile all'indirizzo: <https://iris.unipa.it/retrieve/11a58dff-fbd8-4c91-9c62-812ef0df0a45/2022-09-16-ATTI%20Siped-Convegno-Nazionale-Roma-Sessioni-Parallele.pdf#page=99>.

CHAE, J. S. Development of retirement age prediction model for athletes. *International Journal of Applied Sports Sciences*, 2019, 31.2. Disponibile all'indirizzo: [https://scholar.archive.org/work/mxfgku3c25fytlyiy4s5minp4/access/wayback/https://ijass.sports.re.kr/upload/pdf/IJASS\\_2019\\_v31n2\\_101.pdf](https://scholar.archive.org/work/mxfgku3c25fytlyiy4s5minp4/access/wayback/https://ijass.sports.re.kr/upload/pdf/IJASS_2019_v31n2_101.pdf).

CINECA <https://www.cineca.it/it>.

CIO <https://olympics.com/ioc>.

CIO. *Carta Olimpica*. Disponibile all'indirizzo:  
<https://stillmed.olympics.com/media/Document%20Library/OlympicOrg/General/EN-Olympic-Charter.pdf>.

COLLEGE ITALIA <https://www.collegelifeitalia.com>.

COMMISSIONE EUROPEA [https://commission.europa.eu/index\\_it](https://commission.europa.eu/index_it).

COMMISSIONE EUROPEA. Libro verde «*Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*», 18.07.2001. Disponibile su:  
<http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2001:0366:FIN:IT:PDF>.

COMMISSIONE EUROPEA. Dg Education & Culture. *Education of Young Sportpersons. Report*. PMP, in partnership with the Institute of Sport and Leisure Policy (ISLP), Loughborough University. 2004. Disponibile all'indirizzo:  
[https://www.sportaustria.at/fileadmin/Inhalte/Dokumente/Internationales/EU\\_Education\\_Sportpersons.pdf](https://www.sportaustria.at/fileadmin/Inhalte/Dokumente/Internationales/EU_Education_Sportpersons.pdf).

COMMISSIONE EUROPEA. Libro bianco sullo sport. *Rivista di diritto ed economia dello sport*, 2007. Disponibile all'indirizzo:  
[https://www.rdes.it/RDES\\_2\\_07\\_Libro\\_bianco\\_sport.pdf](https://www.rdes.it/RDES_2_07_Libro_bianco_sport.pdf).

COMMISSIONE EUROPEA. *Il Quadro europeo delle qualifiche per l'apprendimento permanente*. Lussemburgo: Ufficio delle pubblicazioni ufficiali delle Comunità europee. 2008, p. 3. Disponibile all'indirizzo:  
<https://europass.europa.eu/system/files/2020-05/EQF-Archives-IT.pdf>.

COMMISSIONE EUROPEA. *Study on the training of young sportsmen and sportswomen in Europe*. © Ineum Consulting - Taj, 2008. Disponibile all'indirizzo:  
[https://www.sportaustria.at/fileadmin/Inhalte/Dokumente/Internationales/EU\\_Study\\_Training\\_Recommendations.pdf](https://www.sportaustria.at/fileadmin/Inhalte/Dokumente/Internationales/EU_Study_Training_Recommendations.pdf).

COMMISSIONE EUROPEA Comunicazione del 3 marzo 2010. “*EUROPA 2020. Una strategia per una crescita intelligente, sostenibile e inclusiva*”. Disponibile all'indirizzo:  
<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=CELEX:52010DC2020>.

COMMISSIONE EUROPEA. Comunicazione del 18 gennaio 2011 al Parlamento europeo, al Consiglio, al Comitato economico e sociale europeo e al Comitato delle regioni. *Sviluppare la dimensione europea dello sport*. Disponibile all'indirizzo:

<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=CELEX:52011DC0012&from=DA>.

COMMISSIONE EUROPEA. Comunicazione del 25 ottobre 2011. “*Una rinnovata strategia universitaria sulla responsabilità sociale d’impresa per il periodo 2011-2014*”. Disponibile all’indirizzo: <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0681:FIN:IT:PDF>.

COMMISSIONE EUROPEA. EU Work Plan for Sport 2014-2017. Expert group “Human Resources Development in Sport”. *Report*. Brussels, 2014. Disponibile all’indirizzo: [https://www.europarl.europa.eu/RegData/docs\\_autres\\_institutions/commission\\_europeenne/com/2017/0022/COM\\_COM\(2017\)0022\(ANN\)\\_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/docs_autres_institutions/commission_europeenne/com/2017/0022/COM_COM(2017)0022(ANN)_EN.pdf).

EUROPEAN COMMISSION. *Applying the Quality Framework for Traineeships*, 2016. Disponibile all’indirizzo: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52016SC0324>.

COMMISSIONE EUROPEA. Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion and coordinated by the Directorate-General for Communication. *Flash Eurobarometer 523. Integration of young people into the labour market with particular focus on traineeships. Report*, 2023. Disponibile all’indirizzo: <https://europa.eu/eurobarometer/api/deliverable/download/file?deliverableId=87602>.

COMMISSIONE EUROPEA. *Proposal for a Directive of the European Parliament and of the Council on improving and enforcing working conditions of trainees and combating regular employment relationships disguised as traineeships (‘Traineeships Directive’)*, 2024. Disponibile all’indirizzo: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52024PC0132>.

COMMISSIONE EUROPEA. Occupazione, Affari Sociali e Inclusione. *Tirocini*. 2024. Disponibile all’indirizzo: <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1045&langId=en>.

CONI. <https://www.coni.it>.

CONI. *Bilancio di sostenibilità*. 2017. Disponibile all’indirizzo: [https://www.coni.it/images/BilancioSostenibilita2018/capitoli/3 CONI e ruolo sociale dello sport.pdf](https://www.coni.it/images/BilancioSostenibilita2018/capitoli/3_CONI_e_ruolo_sociale_dello_sport.pdf).

CONI. *Bilancio di sostenibilità*. 2018. Disponibile all'indirizzo: <https://www.coni.it/it/bilancio-di-sostenibilit%C3%A0.html>.

CONI. “*Linee guida nazionali per l'incentivo e il sostegno della dual career degli atleti di alto livello che intraprendono la carriera universitaria*”. 2023. Disponibile all'indirizzo:

[https://www.coni.it/images/documenti/Commissione\\_Nazionale\\_Atleti/2023/Linee\\_guida\\_Dual\\_Career\\_CONI\\_-\\_CIP\\_2023.pdf](https://www.coni.it/images/documenti/Commissione_Nazionale_Atleti/2023/Linee_guida_Dual_Career_CONI_-_CIP_2023.pdf).

CONI. *Statuto*. 2023. Disponibile all'indirizzo: [https://www.coni.it/images/coni/Statuto\\_21-11-2023\\_delibera\\_n.\\_1745\\_pubblicazione.pdf](https://www.coni.it/images/coni/Statuto_21-11-2023_delibera_n._1745_pubblicazione.pdf).

CONI, Unisport Italia, CUSI. *Protocollo d'intesa*. 2020. Disponibile all'indirizzo: <https://www.cusi.it/wp-content/uploads/ALLEGATIPDF/Protocollo%20Intesa%20CONI%20CUSI%20UNISPORT.pdf>.

CONSIGLIO D'EUROPA. *Convenzione di Lisbona. Convenzione sul Riconoscimento della Qualificazione riguardante l'Istruzione Superiore nella Regione Europea*. Lisbona, 1997. Disponibile all'indirizzo: <https://www.coe.int/en/web/conventions/full-list?module=treaty-detail&treaty-num=165>.

CONSIGLIO DELL'UNIONE EUROPEA. *Conclusioni del Consiglio europeo su occupazione, riforme economiche e coesione sociale*, Lisbona, 23-24 Marzo 2000. Disponibile all'indirizzo: [https://www.europarl.europa.eu/summits/lis1\\_it.htm](https://www.europarl.europa.eu/summits/lis1_it.htm).

CONSIGLIO DELL'UNIONE EUROPEA. *Raccomandazione su un Quadro di qualità per i tirocini (Quality Framework for Traineeships – QFT)*. 2014. Disponibile all'indirizzo: [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32014H0327\(01\)](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32014H0327(01)).

CONSIGLIO DELL'UNIONE EUROPEA E RAPPRESENTANTI DEI GOVERNI DEGLI STATI MEMBRI. *Risoluzione del 21 novembre 2008. “Integrare maggiormente l'orientamento permanente nelle strategie di apprendimento permanente”*. Disponibile all'indirizzo: [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=CELEX:42008X1213\(02\)](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=CELEX:42008X1213(02)).

CONSIGLIO DELL'UNIONE EUROPEA E RAPPRESENTANTI DEI GOVERNI DEGLI STATI MEMBRI. *Risoluzione del 1° gennaio 2011 su un piano di lavoro dell'Unione europea per lo sport per il 2011-2014*. Gazzetta ufficiale dell'Unione europea. 2011. Disponibile all'indirizzo: <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2011:162:0001:0005:IT:PDF>.

CONSIGLIO EUROPEO. *Conclusioni della presidenza di Nizza del 10 dicembre 2000*. 2000. Disponibile all'indirizzo: [https://www.europarl.europa.eu/summits/nice2\\_it.htm](https://www.europarl.europa.eu/summits/nice2_it.htm).

CONSIGLIO EUROPEO. *Conclusioni della presidenza di Bruxelles del 12 dicembre 2008*. 2008. Disponibile all'indirizzo: <https://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-17271-2008-INIT/it/pdf>.

CONSIGLIO NAZIONALE DEI GIOVANI, AGENZIA ITALIANA PER LA GIOVENTÙ. “Giovani 2024: Bilancio di una Generazione”. Disponibile all'indirizzo: [https://agenziagioventu.gov.it/wp-content/uploads/2024/04/2024\\_01\\_RAPPORTO-GIOVANI\\_REPORT-COMPLETO\\_4\\_4\\_2024.pdf](https://agenziagioventu.gov.it/wp-content/uploads/2024/04/2024_01_RAPPORTO-GIOVANI_REPORT-COMPLETO_4_4_2024.pdf).

CORRAO, S. L'intervista nella ricerca sociale. *Quaderni di sociologia*, 2005, 38: 147-171. Disponibile all'indirizzo: <https://journals.openedition.org/qds/1058>.

CRESWELL, J.W. *A concise introduction to mixed methods research*. SAGE publications, 2021. Disponibile all'indirizzo: [https://books.google.it/books?hl=it&lr=&id=2s0IEAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT8&q=CRESWELL,+J.W.+A+concise+introduction+to+mixed+methods+research.+SAGE+publications,+2021.+&ots=90\\_9VQEXP5&sig=cEucMaAqKElRkPq0-pt1tFkRMEg&redir\\_esc=y#v=onepage&q=CRESWELL%2C%20J.W.%20A%20concise%20introduction%20to%20mixed%20methods%20research.%20SAGE%20publications%2C%202021.&f=false](https://books.google.it/books?hl=it&lr=&id=2s0IEAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT8&q=CRESWELL,+J.W.+A+concise+introduction+to+mixed+methods+research.+SAGE+publications,+2021.+&ots=90_9VQEXP5&sig=cEucMaAqKElRkPq0-pt1tFkRMEg&redir_esc=y#v=onepage&q=CRESWELL%2C%20J.W.%20A%20concise%20introduction%20to%20mixed%20methods%20research.%20SAGE%20publications%2C%202021.&f=false).

D'AQUINO, T.; BONAFEDE, G. *La somma teologica*. Cantagalli, 1951. Disponibile all'indirizzo: <https://www.edizionistudiodomenicano.it/>.

DE BOSSCHER, V.; DE KNOP, P; VAN BOTTENBURG, M. Sports policy factors leading to international sporting success: An international comparative study. In: *Findings and Results from the Swedish Cyprus Expedition: A Gender Perspective at the Medelhavsmuseet*. NOC\* NSF, Flevoland, Nederland, 2007. Disponibile all'indirizzo:

<https://researchportal.vub.be/en/publications/sports-policy-factors-leading-to-international-sporting-success-a-2>.

DE VINCENZO, C., et al. Orientamento universitario in entrata e in uscita: Principali modalità e strumenti. *ECPS, JOURNAL OF EDUCATIONAL CULTURAL AND PSYCHOLOGICAL STUDIES, THE SERIES*, 2019, 39-57. Disponibile all'indirizzo: <https://www.ledonline.it/index.php/ECPS-Journal/pages/view/ecps-counselling-universitario>.

DI SANTO, S. *Università e Sport, vivere lo studio con una marcia in più*. Nurse24.it. 14.09.16. Disponibile all'indirizzo: <https://www.nurse24.it/studenti/vita-studente/attivita-sportive.html>.

DURANTI, S. I Gruppi universitari fascisti: autonomia e controllo di una branca del Pnf. In CORNER, P.; GALIMI, V. *Il fascismo in provincia*. Viella, Roma, 2014. Disponibile all'indirizzo: [https://www.academia.edu/download/55607867/06\\_-\\_GUF\\_fascismo\\_in\\_provincia.pdf](https://www.academia.edu/download/55607867/06_-_GUF_fascismo_in_provincia.pdf).

DUVAL, A., HEERDT, D. *IOC adds Human Rights Punch to the Lex Olympica: the IOC's strategic framework on human rights*. VerfBlog, 11 October 2022. Disponibile all'indirizzo: <https://verfassungsblog.de/ioc-adds-humanrights-punch-to-the-lex-olympica>.

EAS. <https://www.dualcareer.eu/about-eas/>.

EHEA. <https://eha.info/>.

ESPOSITO, G.; CAROBOLANTE, A. Imporre o Invitare? Le politiche di corporate social responsibility alla ricerca di un'identità europea. *Ianus: Diritto e Finanza*, 2013, 9. Disponibile all'indirizzo: [https://orbi.uliege.be/bitstream/2268/171809/1/ianus%208\\_2013.pdf](https://orbi.uliege.be/bitstream/2268/171809/1/ianus%208_2013.pdf).

EU EXPERT GROUP. "Education & Training in Sport". *EU Guidelines on Dual Careers of Athletes*. 2012. Disponibile all'indirizzo: [https://ec.europa.eu/assets/eac/sport/library/documents/dual-career-guidelines-final\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/assets/eac/sport/library/documents/dual-career-guidelines-final_en.pdf).

EUROPEAN ATHLETE AS STUDENT (EAS). <https://www.dualcareer.eu/about-eas/>.

EUROPEAN PARLIAMENT. Combining sport and education: support for athletes in the EU member states. *Education and culture series*, EDUC 114EN. Luxembourg:

European Parliament, 2003. Disponibile all'indirizzo:  
[https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/etudes/join/2004/341532/DG-4-CULT\\_ET\(2004\)341532\\_IT.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/etudes/join/2004/341532/DG-4-CULT_ET(2004)341532_IT.pdf).

EUROSTAT. <https://ec.europa.eu/eurostat>.

EUROSTAT. *EuroIndicators*. 2022. Disponibile all'indirizzo:  
<https://ec.europa.eu/eurostat/news/euro-indicators>.

EUROSTAT, *Key Figures on European Businesses*, 2022 Edition. Disponibile all'indirizzo: <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/3217494/14871931/KS-06-22-075-EN-N.pdf/7d3b8dad-a4a3-cced-470f-13a4275c570e?t=1661415796189>.

FEDERAZIONE ITALIANA RUGBY. <https://federugby.it>.

FEDERAZIONE ITALIANA TRIATHLON. <https://www.fitri.it>.

FEDERCUSI. <https://www.cusi.it>.

FONDAZIONE AGNELLI. <https://www.fondazioneagnelli.it>.

FRISON, D., et al. Il ruolo delle esperienze lavorative come fattore orientativo dello sviluppo professionale. Esiti da un programma di tirocinio digitale all'università. *Q-TIMES WEBMAGAZINE*, 2023, 0-0. Disponibile all'indirizzo:  
[https://flore.unifi.it/bitstream/2158/1296361/1/frison-demaria\\_qtimes-jetss\\_gen23\\_1.pdf](https://flore.unifi.it/bitstream/2158/1296361/1/frison-demaria_qtimes-jetss_gen23_1.pdf).

FROSINI, T.E. La giustizia sportiva italiana e comparata, in *federalismi.it*, 2017, 15.4. Disponibile all'indirizzo: <https://www.federalismi.it/nv14/articolo-documento.cfm?Artid=34539>.

GERANIOSOVA, K.; RONKAINEN, N. The experience of dual career through Slovak athletes' eyes. *Physical Culture and Sport. Studies and Research*, 2015, 66.1: 53-64. Disponibile all'indirizzo: <https://sciendo.com/pdf/10.1515/pcssr-2015-0005>.

GIANECCHINI, M.; DOTTO, S.; GUBITTA, P. Shaping the future of work. In: *Do Machines Dream of Electric Workers? Understanding the Impact of Digital Technologies on Organizations and Innovation*. Springer International Publishing, 2022. Disponibile all'indirizzo: [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-83321-3\\_5](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-83321-3_5).

GIRA. <https://girarugby.it/>.

GLOBAL RUGBY PLAYERS FOUNDATION.  
<https://www.rugbyplayersfoundation.com/>.

GJAKA, M., et al. Dual career through the eyes of university student-athletes in the Republic of Kosovo. *Frontiers in Sports and Active Living*, 2024, 6: 1403526. Disponibile all'indirizzo:

<https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fspor.2024.1403526/pdf>.

GREEN, K., WHEELER S., & JOHANSEN P. Sport, Children, and Socialization.[In:] L.A. Wenner (eds.), *The Oxford Handbook of Sport and Society*. Oxford University Press. 2022. Disponibile all'indirizzo:

<https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780197519011.013.32>.

GUERINI, E., et al. La bellezza nelle competenze educative: riflessioni a partire dai percorsi di tirocinio curricolare in area pedagogica. *NUOVA SECONDARIA*, 2024, 41.9: 361-368. Disponibile all'indirizzo:

[https://riviste.gruppostudium.it/sites/default/files/nuova\\_secondaria\\_ricerca\\_n.9\\_maggio\\_2024.pdf#page=226](https://riviste.gruppostudium.it/sites/default/files/nuova_secondaria_ricerca_n.9_maggio_2024.pdf#page=226).

HONG, H.J.; HONG, S.H. Dual career (DC) experiences of Korean elite judokas before and at university. *Psychology of Sport and Exercise*, 2024, 70: 102564. Disponibile all'indirizzo:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1469029223001887>.

INGUSCI, E. *Employability and job search during unemployment: An explorative study*. *Sociologia del lavoro*: 137, 1, 2015, 2015, 130-144. Disponibile all'indirizzo:

<https://centrostudilogos.info/wp-content/uploads/2019/04/Employability-in-the-Glocal-World.pdf#page=134>.

INGUSCI E., et al. Il ruolo dei servizi di placement universitari nel processo di transizione al lavoro: lo stato dell'arte. *Counseling*, 2019, 12: 13-22. Disponibile all'indirizzo:

[https://www.researchgate.net/profile/Fulvio-Signore/publication/341218606\\_Il\\_ruolo\\_dei\\_servizi\\_di\\_placement\\_universitari\\_nel\\_processo\\_di\\_transizione\\_al\\_lavoro\\_lo\\_stato\\_dell'arte/links/5eb9895e92851cd50dab3369/Il-ruolo-dei-servizi-di-placement-universitari-nel-processo-di-transizione-al-lavoro-lo-stato-dellarte.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Fulvio-Signore/publication/341218606_Il_ruolo_dei_servizi_di_placement_universitari_nel_processo_di_transizione_al_lavoro_lo_stato_dell'arte/links/5eb9895e92851cd50dab3369/Il-ruolo-dei-servizi-di-placement-universitari-nel-processo-di-transizione-al-lavoro-lo-stato-dellarte.pdf).

INPS. *Fondo pensioni per lavoratori dello spettacolo e sportivi professionisti*. 2024. Disponibile all'indirizzo:

<https://www.inps.it/it/it/dettaglio-approfondimento.schede-informative.50724.fondo-pensioni-per-lavoratori-dello-spettacolo-e-sportivi-professionisti.html>.

INTERNATIONAL LABOUR OFFICE. *20th International Conference of Labour Statisticians, Geneva, 10-19 October 2018: Guidelines concerning measurement of qualifications and skills mismatches of persons in employment*. 2018. Disponibile all'indirizzo:

[https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@stat/documents/meetingdocument/wcms\\_648557.pdf](https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@stat/documents/meetingdocument/wcms_648557.pdf).

IOC. *IOC strategic framework on human rights*. 2022. Disponibile all'indirizzo: <https://stillmed.olympics.com/media/Documents/Beyond-the-Games/Human-Rights/IOC-Strategic-Framework-on-Human-Rights.pdf>.

ISTAT. <https://www.istat.it>.

ISTAT. *Livelli di istruzione e ritorni occupazionali. Anno 2021*. 2021. Disponibile all'indirizzo: <https://www.istat.it/it/files/2022/10/Livelli-di-istruzione-e-ritorni-occupazionali-anno2021.pdf>.

IUZZOLINO G, et. al. *Manuale del tirocinante: guida pratica al tirocinio extracurriculare*. INAPP, 2015. Disponibile all'indirizzo: <https://ilmanagement.it/wp-content/uploads/2015/12/qui.pdf>.

LA REPUBBLICA. *Nasce il liceo dello sport. È il primo della Capitale*. 21 settembre 2012. Disponibile all'indirizzo: [https://roma.repubblica.it/cronaca/2012/09/21/news/nasce\\_il\\_liceo\\_dello\\_sport-42999191/](https://roma.repubblica.it/cronaca/2012/09/21/news/nasce_il_liceo_dello_sport-42999191/).

KRAWCZYK, B.; KRAWCZYK, Z. Sociology of sport in Poland. *International Review for the Sociology of Sport*, 1989, 24.1: 19-35. Disponibile all'indirizzo: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/101269028902400102>.

LENARTOWICZ, M. Specyfika zawodu sportowca i kariery sportowej. *Studia Humanistyczne*, 2009, 9: 73-84. Disponibile all'indirizzo: [https://www.researchgate.net/profile/Michal-Lenartowicz/publication/305317275\\_Specyfika\\_zawodu\\_sportowca\\_i\\_kariery\\_sportowej/links/5787c24b08aecf56ebcb51b7/Specyfika-zawodu-sportowca-i-kariery-sportowej.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Michal-Lenartowicz/publication/305317275_Specyfika_zawodu_sportowca_i_kariery_sportowej/links/5787c24b08aecf56ebcb51b7/Specyfika-zawodu-sportowca-i-kariery-sportowej.pdf).

LENARTOWICZ, M. Czynniki utrudniające osiągnięcie sukcesu sportowego i zawodowego – opinie zawodników i trenerów kadr narodowych w olimpijskich dyscyplinach sportu. *Sport Wyczynowy*, XLVII, 2009: 151-158. Disponibile

all'indirizzo:

[https://www.researchgate.net/publication/305317317\\_Czynniki\\_utrudniajace\\_osiagniecie\\_sukcesu\\_sportowego\\_i\\_zawodowego\\_-\\_opinie\\_zawodnikow\\_i\\_trenerow\\_kadr\\_narodowych\\_w\\_olimpijskich\\_dyscyplinach\\_sportu](https://www.researchgate.net/publication/305317317_Czynniki_utrudniajace_osiagniecie_sukcesu_sportowego_i_zawodowego_-_opinie_zawodnikow_i_trenerow_kadr_narodowych_w_olimpijskich_dyscyplinach_sportu).

LENARTOWICZ, M. Kariera sportowa i jej społeczne uwarunkowania W: Z. Dziubiński, Z. Krawczyk, M. Lenartowicz [red.] *Socjologia kultury fizycznej*, Warszawa, AWF, s, 2019: 327-341. Disponibile all'indirizzo: [https://www.researchgate.net/publication/339200600\\_Lenartowicz\\_M\\_2019\\_Kariera\\_sportowa\\_i\\_jej\\_spoleczne\\_uwarunkowania\\_W\\_Z\\_Dziubinski\\_Z\\_Krawczyk\\_M\\_Lenartowicz\\_red\\_Socjologia\\_kultury\\_fizycznej\\_Warszawa\\_AWF\\_s\\_327-341\\_socjologia\\_sportu](https://www.researchgate.net/publication/339200600_Lenartowicz_M_2019_Kariera_sportowa_i_jej_spoleczne_uwarunkowania_W_Z_Dziubinski_Z_Krawczyk_M_Lenartowicz_red_Socjologia_kultury_fizycznej_Warszawa_AWF_s_327-341_socjologia_sportu).

LOTTI, A., et al. Modelli di “core competence” dei profili professionali in uscita dai percorsi universitari per facilitare l'ingresso nel mondo del lavoro. *Metis*, 2017, 7: 1-14. Disponibile all'indirizzo: <https://iris.unimore.it/bitstream/11380/1199230/1/Modelli%20di%20%E2%80%99Core%20competence%E2%80%99D%20dei%20profili%20professionali%20in%20uscita%20dai%20percorsi%20universitari%20per%20facilitare%20l%E2%80%99ingresso%20nel%20mondo%20del%20lavoro.pdf>.

MADDONNI, T. Pensioni calciatori italiani: ecco quando ci vanno. *Money.it*. 4 febbraio 2020. Disponibile all'indirizzo: <https://www.money.it/Pensioni-calciatori-italiani-quando-ci-vanno>.

MALINA, R. M., ROGOL, A. D., CUMMING, S. P., COELHO E SILVA, M. J., & FIGUEIREDO, A. J. Biological maturation of youth athletes: Assessment and implications. *British Journal of Sports Medicine*, 2015, 49(13), 852–859. Disponibile all'indirizzo: <https://doi.org/10.1136/bjsports-2015-094623>.

MAREE, K. *First steps in research*. Van Schaik Publishers, 2007. Disponibile: <https://www.perlego.com/book/2420811/first-steps-in-research-3-pdf>.

MARRADI, A.; MACRÌ, E. Sono equidistanti le categorie di una scala Likert?: alcune risultanze di ricerca. *Cambio: rivista sulle trasformazioni sociali*: 3, 1, 2012, 2012, 171-188. Disponibile all'indirizzo: <https://oaj.fupress.net/index.php/cambio/article/download/1188/1188>.

MAUCERI, T. Riconoscimento dello sport in Costituzione e ricadute nel diritto sportivo. *Teoria e Critica della Regolazione Sociale/Theory and Criticism of Social Regulation*, 2024. Disponibile all'indirizzo: <https://www.mimesisjournals.com/ojs/index.php/tcrs/article/download/3854/3370>.

MELE, E., et al. Beyond technical learning: Internship as a liminal zone on the way to become a psychologist. *Learning, Culture and Social Interaction*, 2021, 28: 100487. Disponibile all'indirizzo: <https://doi.org/10.1016/j.lcsi.2020.100487>.

MEREDITH, S.; BURKLE, M. Building bridges between university and industry: theory and practice. *Education+ Training*, 2008, 50.3: 199-215. Disponibile all'indirizzo: <https://doi.org/10.1108/00400910810873982>.

MIHOVILOVIC, M. A. The status of former sportsmen. *International Review of Sport Sociology*, 1968, 3.1: 73-96. Disponibile all'indirizzo: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/101269026800300105>.

MINISTERO DEL LAVORO E DELLE POLITICHE SOCIALI. *Libro Bianco sul mercato del lavoro in Italia. Proposte per una società attiva e per un lavoro di qualità*, 2001. Disponibile all'indirizzo: <https://old.adapt.it/adapt-indice-a-z/wp-content/uploads/2013/09/Libro-Bianco-ottobre-2001.pdf>.

MINISTERO DEL LAVORO E DELLE POLITICHE SOCIALI. *Tirocinio*. Disponibile all'indirizzo: <https://www.lavoro.gov.it/temi-e-priorita/orientamento-e-formazione/focus-on/tirocinio/pagine/default>.

MINISTERO DELL'ISTRUZIONE, DELL'UNIVERSITÀ E DELLA RICERCA. *Comunicato stampa del 21 dicembre 2016*. Disponibile all'indirizzo: <https://www.istruzione.it/archivio/web/ministero/cs211216.html>.

MINISTERO DELL'ISTRUZIONE E DEL MERITO. *Progetto studente-atleta di alto livello anno scolastico 2023/2024 FAQ*, p.1 Disponibile all'indirizzo: [https://www.miur.gov.it/documents/20182/0/FAQ\\_25\\_09\\_23.pdf/d0e02997-dc96-c107-9b79-9f8c289493f4?t=1695650763767](https://www.miur.gov.it/documents/20182/0/FAQ_25_09_23.pdf/d0e02997-dc96-c107-9b79-9f8c289493f4?t=1695650763767).

MITTEN, M. J., et al. *Sports Law: Governance and Regulation [Connected EBook]*. Aspen Publishing, 2024. Disponibile all'indirizzo: <https://archive.org/details/sportslawgoverna0000mitt/page/n7/mode/2up>.

MIUR – CONI. *Protocollo di intesa Scuola e Sport*. 2013. Disponibile all'indirizzo: [https://www.camera.it/temiap/temi17/Protocollo\\_intesa\\_MIUR-CONI\\_4-12-2013.pdf](https://www.camera.it/temiap/temi17/Protocollo_intesa_MIUR-CONI_4-12-2013.pdf).

MÜLLER, N. *Pierre de Coubertin (1863-1937) – Olympism : Selected Writings*. International Olympic Committee. 2000. Disponibile all'indirizzo: [https://library.olympics.com/Default/doc/SYRACUSE/65192/olympism-selected-writings-pierre-de-coubertin?\\_lg=en-GB](https://library.olympics.com/Default/doc/SYRACUSE/65192/olympism-selected-writings-pierre-de-coubertin?_lg=en-GB).

MUSCHITIELLO, A. Dal tirocinio all'apprendistato inteso come innovativo strumento di placement. Una ricerca nell'Università di Bari. *Formazione & insegnamento*, 2012, 10.2: 277-290. Disponibile all'indirizzo: <https://ojs.pensamultimedia.it/index.php/siref/article/download/809/784>.

NASCIMBENE, B., BASTIANON, S. Lo sport e il diritto dell'Unione europea. In: *Diritto internazionale dello sport*. Giappichelli, 2010. Disponibile all'indirizzo: <https://hdl.handle.net/10446/24491>.

NASCIMBENE, B., BASTIANON, S. *Diritto europeo dello sport*. G Giappichelli Editore, 2011. Disponibile all'indirizzo: [https://books.google.it/books/about/Diritto\\_europeo\\_dello\\_sport.html?id=rGgxxkjjGb\\_eEC&redir\\_esc=y](https://books.google.it/books/about/Diritto_europeo_dello_sport.html?id=rGgxxkjjGb_eEC&redir_esc=y).

OCSE. *Studi economici dell'OCSE: Italia 2021*, OECD Publishing, Parigi, 2021. Disponibile all'indirizzo: <https://doi.org/10.1787/85d51ef5-it>.

ONU. *Dichiarazione universale dei diritti umani*. 1948. Disponibile all'indirizzo: [https://www.ohchr.org/sites/default/files/UDHR/Documents/UDHR\\_Translations/itn.pdf](https://www.ohchr.org/sites/default/files/UDHR/Documents/UDHR_Translations/itn.pdf).

PAINO, R. Lo Spazio Europeo dell'Istruzione Superiore. Scenari e sviluppi delle politiche di alta formazione dal Processo di Bologna a Bucarest 2012. *Quaderni di Intercultura*, 2011. Disponibile all'indirizzo: <http://cab.unime.it/journals/index.php/qdi/article/download/787/606>.

PARK, S., LAVALLEE, D., & TOD, D. Athletes' career transition out of sport: A systematic review. *International Review of Sport and Exercise Psychology*, 2012, 6.1: 22–53. Disponibile all'indirizzo: <http://doi.org/10.1080/1750984X.2012.687053>.

PROVALE <https://www.provale.fr/>.

RIVZA B., TEICHEL R. U., The Changing Role of Student Mobility, in *Higher Education Policy*, 20, 2007: 457-475. Disponibile all'indirizzo: [https://www.researchgate.net/profile/Ulrich-Teichler/publication/242159121\\_The\\_Changing\\_Role\\_of\\_Student\\_Mobility/links/542e9fff0cf277d58e8ecee0/The-Changing-Role-of-Student-Mobility.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Ulrich-Teichler/publication/242159121_The_Changing_Role_of_Student_Mobility/links/542e9fff0cf277d58e8ecee0/The-Changing-Role-of-Student-Mobility.pdf).

ROBERTS, K. *Key concepts in sociology*. Basingstoke, U.K.: Palgrave MacMillan. 2009. Disponibile all'indirizzo: <https://doi.org/10.1007/978-1-137-06644-2>.

ROSE, J., JOHNSON, C.W. Contextualizing reliability and validity in qualitative research: Toward more rigorous and trustworthy qualitative social science in leisure research. *Journal of leisure research*, 2020, 51.4: 432-451. Disponibile all'indirizzo: [https://www.researchgate.net/profile/Jeff-Rose/publication/339151731\\_Contextualizing\\_reliability\\_and\\_validity\\_in\\_qualitative\\_research\\_toward\\_more\\_rigorous\\_and\\_trustworthy\\_qualitative\\_social\\_science\\_in\\_leisure\\_research/links/5e41f18792851c7f7f2f23b0/Contextualizing-reliability-and-validity-in-qualitative-research-toward-more-rigorous-and-trustworthy-qualitative-social-science-in-leisure-research.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Jeff-Rose/publication/339151731_Contextualizing_reliability_and_validity_in_qualitative_research_toward_more_rigorous_and_trustworthy_qualitative_social_science_in_leisure_research/links/5e41f18792851c7f7f2f23b0/Contextualizing-reliability-and-validity-in-qualitative-research-toward-more-rigorous-and-trustworthy-qualitative-social-science-in-leisure-research.pdf).

RPA <https://therpa.co.uk/>.

SALISCI, M. I Licei Scientifici ad indirizzo sportivo: Uno studio esplorativo. *Rivista Italiana di Pedagogia dello Sport*, 2016, 1: 69-82. Disponibile all'indirizzo: <http://www.ripes.eu/wp-content/uploads/2016/09/8-Rivista-Italiana-di-Pedagogia-dello-Sport-1-1-2016-I-Licei-Scientifici-ad-indirizzo-sportivo-uno-studio-esplorativo-Mario-Salisci.pdf>.

SANDY, R., et al. College sports in the USA and the role of the NCAA. *The Economics of Sport: An International Perspective*, 2004, 257-284. Disponibile all'indirizzo: [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-0-230-37403-4\\_11](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-0-230-37403-4_11).

SANNONER, V. La Costituzione italiana e lo sport, in *Aspetti giuspubblicistici dello sport*, a cura di MASTRANGELO, D., Bari, Cacucci, 1994. Disponibile all'indirizzo: <https://hdl.handle.net/11586/71578>.

SKINNER, J., et al. *Research methods for sport management*. Routledge, 2014. Disponibile all'indirizzo: <https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.4324/9780203856123/research-methods-sport-management-james-skinner-allan-edwards-ben-corbett>.

SORRENTINO, C. La scrittura giornalistica. *Quaderni di didattica della scrittura*, 2007, 4.2: 111-0. Disponibile all'indirizzo: <https://www.rivisteweb.it/doi/10.7369/71617>.

SPORT E FINANZA. *Atleti-militari: ecco perché il 73% degli azzurri è nelle forze dell'ordine*. 9 agosto 2024. Disponibile all'indirizzo: <https://www.sportefinanza.it/2024/08/09/perche-italiani-atleti-militari/>.

SPORT E SALUTE S.P.A. <https://www.sportesalute.eu>.

STAMBULOVA, N. B., WYLLEMAN, P. Dual career development and transitions. 2015. Disponibile all'indirizzo: <https://www.sciencedirect.com/journal/psychology-of-sport-and-exercise/vol/21/suppl/C>.

STRAUSS, A., CORBIN J. *Basics of qualitative research techniques*. 1998. Disponibile all'indirizzo: <https://citeserx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=18c7cfe7a46c7771b60dc384b1b4e350f65b13e2>.

TEJA, A. MILITARI E SPORTIVI, UNA VECCHIA STORIA. *La storiografia dello sport in Italia: stato dell'arte, indagini, riflessioni*. Nuova immagine, 2014,. Disponibile all'indirizzo: [https://www.storiasport.com/file/quaderni-siss-3/QDS3-57\\_65-Militari-e-sportivi-una-vecchia-storia.pdf](https://www.storiasport.com/file/quaderni-siss-3/QDS3-57_65-Militari-e-sportivi-una-vecchia-storia.pdf).

TIRABOSCHI, M. Il testo unico dell'apprendistato e le nuove regole sui tirocini. Giuffrè Editore, 2011. Disponibile all'indirizzo: [http://old.adapt.it/adapt-indice-a-z/wp-content/uploads/2015/10/rustico\\_tiraboschi.pdf](http://old.adapt.it/adapt-indice-a-z/wp-content/uploads/2015/10/rustico_tiraboschi.pdf).

TORREGROSA, M., et al. Olympic athletes back to retirement: A qualitative longitudinal study. *Psychology of sport and exercise*, 2015, 21: 50-56. Disponibile all'indirizzo: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1469029215000266>.

TORREGROSSA, M., et al. Career assistance programmes. In: *The Routledge international encyclopedia of sport and exercise psychology*. Routledge, 2020. Disponibile all'indirizzo: [https://www.researchgate.net/profile/Miquel-Torregrossa/publication/335714514\\_Career\\_Assistance\\_Programs/links/5d773a9d92851cacdb2e00b8/Career-Assistance-Programs.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Miquel-Torregrossa/publication/335714514_Career_Assistance_Programs/links/5d773a9d92851cacdb2e00b8/Career-Assistance-Programs.pdf).

TRECCANI. <https://www.treccani.it>

UNESCO. *Investing in career guidance*. 2019. Disponibile all'indirizzo: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000371414>.

UNESCO. *Raccomandazione conclusiva sul tema dell'orientamento del Comitato di esperti al Congresso internazionale di Bratislava (1970)*. Disponibile all'indirizzo: [https://www.orientamentoirreer.it/Riferimenti\\_internazionali](https://www.orientamentoirreer.it/Riferimenti_internazionali).

UNIONE EUROPEA. TRATTATO SUL FUNZIONAMENTO DELL'UNIONE EUROPEA (TFUE). 2007. Disponibile all'indirizzo: <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:12012E/TXT:IT:PDF>.

UNIONE EUROPEA. TRATTATO DI LISBONA. 2007. Disponibile all'indirizzo: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/?uri=celex%3A12007L%2FTXT>.

UNIONE EUROPEA. *Erasmus + 2021-2027*. 2024. Disponibile all'indirizzo: <https://www.erasmusplus.it/programma/cose-erasmus/>.

UNISPORT ITALIA. <https://www.unisport-italia.it>.

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PISA. <https://unipi.it>.

VON DER LEYEN, U. Un'Unione che è forte solo se unita. Discorso della Presidente von der Leyen sullo stato dell'Unione 2022. *Diritto Pubblico Europeo-Rassegna online*, 2022, 18.2. Disponibile all'indirizzo: [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/it/speech\\_22\\_5493](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/it/speech_22_5493).

WHEELER, S. 'The significance of family culture for sports participation.'. *International Review for the Sociology of Sport*. 2011, 47(2), 235–252. Disponibile all'indirizzo: <https://doi.org/10.1177/1012690211403196>.

WINTERTON, J. Competence across Europe: highest common factor or lowest common denominator?. *Journal of European industrial training*, 2009, 33.8/9: 681-700. Disponibile all'indirizzo: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/03090590910993571/full/html?fullSc=1&fullSc=1&mbSc=1>.

WYLLEMAN, P., LAVALLEE, D. A developmental perspective on transitions faced by athletes. *Developmental sport and exercise psychology: A lifespan perspective*, 2004. Disponibile all'indirizzo: [https://www.researchgate.net/profile/Paul-Wylleman/publication/354209101\\_A\\_Developmental\\_Perspective\\_on\\_Transitions\\_Faced\\_by\\_Athletes/links/612c9bc42b40ec7d8bd1e674/A-Developmental-Perspective-on-Transitions-Faced-by-Athletes.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Paul-Wylleman/publication/354209101_A_Developmental_Perspective_on_Transitions_Faced_by_Athletes/links/612c9bc42b40ec7d8bd1e674/A-Developmental-Perspective-on-Transitions-Faced-by-Athletes.pdf).

WYSOCZAŃSKI-MINKOWICZ, R. Sport Careers and Process of Career Termination. *Sport and Tourism Central European Journal*, 2024, 7.2: 83-102. Disponibile all'indirizzo:

<https://czasopisma.ujd.edu.pl/index.php/sport/article/download/2312/1819>.

ZOLETTO, D.; ZANON, F. La ricerca-azione come “risposta” alle sfide emergenti nei contesti educativi eterogenei. Responsabilità sociale dell'università e formazione in servizio degli insegnanti. *Lifelong Lifewide Learning*, 2019, 15.33: 13-25. Disponibile all'indirizzo:

<http://www.edaforum.it/ojs/index.php/LLL/article/view/169/99>.

ZOPPO, A. Quando vanno in pensione i calciatori? Come funziona la previdenza nel mondo del calcio. *Leonardo.it*. 21 novembre 2021. Disponibile all'indirizzo: [https://leonardo.it/lifestyle/calciatori-pensione-guadagni/?refresh\\_ce](https://leonardo.it/lifestyle/calciatori-pensione-guadagni/?refresh_ce).

#### – Opere stampate / Monografie

BASTIANON, S. La doppia carriera degli studenti-atleti nelle università italiane. CUSI. 2020.

CARAVITA, B. *La Costituzione dopo la riforma del titolo V*, Torino, Giappichelli, 2002.

DEMETRIO, D. *Passaggi segreti e transizioni evidenti*, Guerini e Associati, 1997.

ESPOSITO, G. *La responsabilità sociale delle organizzazioni sportive- Condividere valori per creare valore*. Edizioni Scuola dello Sport, Coni Servizi. 2012.

ESPOSITO, G., in “L'atleta e la sua carriera sportiva. *Strumenti di analisi e supporto nelle fasi di transizione*” di Borellini, V. Roma. Calzetti Mariucci Editore. 2017.

LE GOFF, J., *Gli intellettuali nel Medioevo*, Mondadori, 2008, ed. or. 1985.

LOSITO, G., et al. *Sociologia. Un'introduzione alla teoria e alla ricerca sociale*. Carocci, 1998.

SANINO, M. Sport (ad vocem), in *Enc. giur.*, vol. 32, Roma, Treccani, 2006.

VALORI, G. *Il diritto nello sport*, Torino, Giappichelli, 2005.

YIN, R.K. *Case study research: Design and methods*. Sage, 2009.

#### – Articoli di periodici

PARINELLO, C. Attività sportiva e sviluppo della persona, in *Dir. fam.*, 1991, 3: 741-785.

RIGO, L. Storia della normativa del CONI dalle sue origini alla legge istitutiva del 1942. *Riv. dir. sport*, 1986, 4: 565-582.

RUOTOLLO, M. Giustizia sportiva e Costituzione, in *Riv. dir. sport.*, 1998, 3-4: 403-428.

SANDULLI, P. Costituzione e sport, in *Riv. dir. econ. sport*, 2018, 1: 1.

#### – Fonti normative italiane

Accordo tra il Governo, le Regioni e gli Enti locali concernente la definizione del sistema nazionale; sull'orientamento permanente. Accordo, ai sensi dell'art. 9, comma 2, lett. c) del D.lgs 28 agosto 1997, n 281. Repertorio atti n. 152, Conferenza Unificata del 20 dicembre 2012. Disponibile all'indirizzo: <https://www.lavoro.gov.it/temi-e-priorita/orientamento-e-formazione/focus-on/formazione/pagine/formazione-permanente>.

Decreti ministeriali n. 1648 e n.1649 del 19 dicembre 2023 (cfr. <https://www.mur.gov.it/it/news/mercoledi-20122023/universita-il-ministro-bernini-firma-il-decreto-la-riforma-delle-classi-di>).

Decreto del capo del dipartimento dei vigili del fuoco, del soccorso pubblico e della difesa civile 6 giugno 2022, recante "*Approvazione della tabella di corrispondenza prevista dagli articoli 130 e 133 del decreto legislativo 13 ottobre 2005, n. 217*". Disponibile all'indirizzo: <https://www.vigilfuoco.it/disposizioni-general/atti-general/elenco-atti-amministrativi-general>.

Decreto del Capo della Polizia di approvazione dello Statuto dei Gruppi Sportivi Polizia di Stato — Fiamme Oro del 12 gennaio 2017. Disponibile all'indirizzo: <https://www.poliziadistato.it/statics/13/decreto-del-capo-della-polizia-di-approvazione-dello-statuto-dei-gruppi-sportivi-polizia-di-stato---fiamme-oro-del-12-gennaio-2017.pdf>.

Decreto del Capo della Polizia di approvazione del Regolamento sportivo esecutivo dello Statuto dei Gruppi Sportivi Polizia di Stato — Fiamme Oro del 12 gennaio 2017. Disponibile all'indirizzo: <https://www.poliziadistato.it/statics/23/regolamento->

[sportivo-esecutivo-dello-statuto-dei-gruppi-sportivi-polizia-di-stato----fiamme-oro-del-12-gennaio-2017.pdf.](#)

Decreto del ministero dell'università e della ricerca scientifica e tecnologica 3 novembre 1999, n. 509, recante “*Regolamento recante norme concernenti l'autonomia didattica degli atenei*”. Disponibile all'indirizzo: [https://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:ministero.universita.e.ricerca.scientifica.e.tecnologica:decreto:1999-11-03:509!vig=.](https://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:ministero.universita.e.ricerca.scientifica.e.tecnologica:decreto:1999-11-03:509!vig=)

Decreto del ministero dell'università e della ricerca 22 ottobre 2004, n. 270, recante “*Modifiche al regolamento recante norme concernenti l'autonomia didattica degli atenei, approvato con decreto del Ministro dell'università e della ricerca scientifica e tecnologica 3 novembre 1999, n. 509*”. Disponibile all'indirizzo: [https://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:ministero.istruzione.universita.e.ricerca:decreto:2004-10-22:270!vig=.](https://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:ministero.istruzione.universita.e.ricerca:decreto:2004-10-22:270!vig=)

Decreto del Presidente della Repubblica 28 ottobre 1985, n. 782, recante “*Approvazione del regolamento di servizio dell'Amministrazione della pubblica sicurezza*”. Disponibile all'indirizzo: <https://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:presidente.repubblica:decreto:1985:782>.

Decreto del Presidente della Repubblica, previa deliberazione del Consiglio dei ministri, sentito il parere del Consiglio di Stato. Legge 23 agosto 1988, n. 400, recante “*Disciplina dell'attività di Governo e ordinamento della Presidenza del Consiglio dei Ministri*”. Disponibile all'indirizzo: [https://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:legge:1988-08-23:400!vig=.](https://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:legge:1988-08-23:400!vig=)

Decreto del Presidente della Repubblica 15 febbraio 1999, n. 82, recante “*Regolamento di servizio del Corpo di polizia penitenziaria*”. Disponibile all'indirizzo: <https://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:presidente.repubblica:decreto:1999-02-15:82>.

Decreto del Presidente della Repubblica 8 marzo 1999, n. 275, recante “*Regolamento recante norme in materia di autonomia delle istituzioni scolastiche, ai sensi dell'art. 21 della legge 15 marzo 1997, n. 59*”. Disponibile all'indirizzo: <https://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:presidente.repubblica:decreto:1999:275>.

Decreto del Presidente della Repubblica 29 dicembre 2003, n.393, recante *"Regolamento concernente modalità per l'assunzione di atleti nei gruppi sportivi «Polizia di Stato - Fiamme Oro»"*. Disponibile all'indirizzo: <https://www.poliziadistato.it/statics/11/per-accedere-alle-fiamme-oro.pdf>.

Decreto del Presidente della Repubblica 15 marzo 2010, n. 90, recante *"Testo unico delle disposizioni regolamentari in materia di ordinamento militare, a norma dell'articolo 14 della legge 28 novembre 2005, n. 24"*. Disponibile all'indirizzo: <https://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:decreto.del.presidente.della.repubblica:2010-03-15;90!vig=>.

Decreto del Presidente della Repubblica 5 marzo 2013, n. 52, recante *"Regolamento di organizzazione dei percorsi della sezione ad indirizzo sportivo del sistema dei licei, a norma dell'articolo 3, comma 2, del decreto del Presidente della Repubblica 15 marzo 2010, n. 89"*. Disponibile all'indirizzo: <https://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:presidente.repubblica:decreto:2013;52>.

Decreto dipartimentale 4 dicembre 2014, n. 351, recante *"Statuto del Gruppo sportivo Vigili del Fuoco Fiamme Rosse"*. Disponibile all'indirizzo: <https://anniversario-sca.vigilfuoco.it/it/normative-di-riferimento-le-attivita-sportive-vvf-uas>.

Decreto-legge 31 maggio 2021, n. 77, recante *"Governance del Piano nazionale di ripresa e resilienza e prime misure di rafforzamento delle strutture amministrative e di accelerazione e snellimento delle procedure."*. Disponibile all'indirizzo: <https://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:decreto.legge:2021-05-31;77~art2!vig=>.

Decreto-legge 22 aprile 2023, n. 44, recante *"Disposizioni urgenti per il rafforzamento della capacità amministrativa delle amministrazioni pubbliche"*. Disponibile all'indirizzo: <https://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:decreto.legge:2023-04-22;44>.

Decreto legislativo del Capo Provvisorio dello Stato 11 maggio 1947, n. 362, recante *"Modificazioni alla legge 16 febbraio 1942, n. 426, concernente la costituzione e l'ordinamento del Comitato Olimpico Nazionale Italiano (C.O.N.I.)"*. Disponibile all'indirizzo: <https://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:::1947;362>.

Decreto legislativo 18 agosto 2000, n. 267, recante *“Testo unico delle leggi sull'ordinamento degli enti locali”*. Disponibile all'indirizzo: <https://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:decreto.legislativo:2000-08-18:267>.

Decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, recante *"Norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche"*. Disponibile all'indirizzo: <https://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:decreto.legislativo:2001-03-30:165!vig=>.

Decreto legislativo 10 settembre 2003, n. 276, recante *"Attuazione delle deleghe in materia di occupazione e mercato del lavoro, di cui alla legge 14 febbraio 2003, n. 30"*. Disponibile all'indirizzo: <https://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:decreto.legislativo:2003-09-10:276>.

Decreto legislativo 8 gennaio 2004, n. 15. *Modifiche ed integrazioni al decreto legislativo 23 luglio 1999, n. 242, recante «Riordino del Comitato olimpico nazionale italiano - CONI», ai sensi dell'articolo 1 della legge 6 luglio 2002, n. 137*. Disponibile all'indirizzo: <https://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:decreto.legislativo:2004:15>.

Decreto legislativo 15 marzo 2010, n. 66, recante *“Codice dell'ordinamento militare”*. Disponibile all'indirizzo: <https://www.normattiva.it/atto/caricaDettaglioAtto?atto.dataPubblicazioneGazzetta=2010-05-08&atto.codiceRedazionale=010G0089&currentPage=1>.

Decreto legislativo 6 ottobre 2018, n. 127, recante *"Disposizioni integrative e correttive al decreto legislativo 29 maggio 2017, n. 97, riguardante «Disposizioni recanti modifiche al decreto legislativo 8 marzo 2006, n. 139, concernente le funzioni e i compiti del Corpo nazionale dei vigili del fuoco, nonché al decreto legislativo 13 ottobre 2005, n. 217, concernente l'ordinamento del personale del Corpo nazionale dei vigili del fuoco, e altre norme per l'ottimizzazione delle funzioni del Corpo nazionale dei vigili del fuoco, ai sensi dell'articolo 8, comma 1, lettera a), della legge 7 agosto 2015, n. 124, in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche», al decreto legislativo 8 marzo 2006, n. 139, recante «Riassetto delle disposizioni relative alle funzioni ed ai compiti del Corpo nazionale dei vigili del fuoco, a norma dell'articolo 11 della legge 29 luglio 2003, n. 229» e al decreto*

*legislativo 13 ottobre 2005, n. 217, recante «Ordinamento del personale del Corpo nazionale dei vigili del fuoco a norma dell'articolo 2 della legge 30 settembre 2004, n. 252»*". Disponibile all'indirizzo: <https://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:decreto.legislativo:2018;127>.

Decreto legislativo 28 febbraio 2021, n. 36, recante "*Attuazione dell'articolo 5 della legge 8 agosto 2019, n. 86, recante riordino e riforma delle disposizioni in materia di enti sportivi professionistici e dilettantistici, nonché di lavoro sportivo*". Disponibile all'indirizzo: <https://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:decreto.legislativo:2021-02-28;36>.

Decreto ministeriale 11 dicembre 2015, n.935, recante "*Programma sperimentale didattica studente-atleta di alto livello*". Disponibile all'indirizzo: [https://www.istruzione.it/allegati/2015/prot935\\_15.pdf](https://www.istruzione.it/allegati/2015/prot935_15.pdf).

Decreto ministeriale 23 marzo 2022, recante "*Esperienze di formazione e lavoro professionalizzanti per giovani nella pubblica amministrazione*" pubblicato sulla Gazzetta Ufficiale Serie Generale n.122 del 26-05-2022. Disponibile all'indirizzo: <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2022/05/26/22A03082/sg>.

Decreto ministeriale 3 marzo 2023, n. 43, recante "*Sperimentazione didattica per una formazione di tipo innovativo, anche supportata dalle tecnologie digitali, destinata agli Studenti-atleti di alto livello*". Disponibile all'indirizzo: <https://miur.gov.it/-/decreto-ministeriale-n-43-del-3-marzo-2023>.

Decreto ministero dell'interno 21 ottobre 2013, recante "*Istituzione del Gruppo sportivo vigili del fuoco Fiamme Rosse*". Disponibile all'indirizzo: [https://www.gazzettaufficiale.it/atto/serie\\_generale/caricaDettaglioAtto/originario?atto.dataPubblicazioneGazzetta=2013-12-18&atto.codiceRedazionale=13A10144](https://www.gazzettaufficiale.it/atto/serie_generale/caricaDettaglioAtto/originario?atto.dataPubblicazioneGazzetta=2013-12-18&atto.codiceRedazionale=13A10144).  
[https://gestionesito.vigilfuoco.it/sites/default/files/Ufficio%20per%20le%20attivit%C3%A0%20sportive/storia%20fiamme%20rosse/dm\\_21\\_10\\_13-5.pdf](https://gestionesito.vigilfuoco.it/sites/default/files/Ufficio%20per%20le%20attivit%C3%A0%20sportive/storia%20fiamme%20rosse/dm_21_10_13-5.pdf).

Decreto ministero dell'interno 20 aprile 2022, n. 74, recante "*Regolamento recante modalità di svolgimento del concorso pubblico per l'accesso al ruolo degli atleti del gruppo sportivo dei vigili del fuoco Fiamme Rosse del Corpo nazionale dei vigili del fuoco, ai sensi dell'articolo 131 del decreto legislativo 13 ottobre 2005, n. 217*". Disponibile all'indirizzo: <https://www.gazzettaufficiale.it/atto/vediMenuHTML?atto.dataPubblicazioneGazzetta>

[a=2022-06-](#)

[21&atto.codiceRedazionale=22G00078&tipoSerie=serie\\_generale&tipoVigenza=originario.](#)

Legge 14 giugno 1973, n. 366, recante "*Estensione ai calciatori ed agli allenatori di calcio della previdenza ed assistenza gestite dall'Ente nazionale di previdenza e di assistenza per i lavoratori dello spettacolo*". Disponibile all'indirizzo: <https://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:legge:1973-06-14:366>.

Legge 28 giugno 1977, n. 394, recante "*Potenziamento dell'attività sportiva universitaria*." Disponibile all'indirizzo: <https://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:legge:1977:394>.

Legge 23 marzo 1981, n. 91, recante "*Norme in materia di rapporti tra società e sportivi professionisti*". Disponibile all'indirizzo: <https://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:legge:1981:91>.

Legge 19 novembre 1990, n. 341, recante "*Riforma degli ordinamenti didattici universitari*". Disponibile all'indirizzo: <https://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:legge:1990-11-19:341~art11-com1>.

Legge 15 maggio 1997, n. 127, recante "*Misure urgenti per lo snellimento dell'attività amministrativa e dei procedimenti di decisione e di controllo*". Disponibile all'indirizzo: <https://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:legge:1997-05-15:127!vig=>.

Legge 31 marzo 2000, n. 78, recante "*Delega al Governo in materia di riordino dell'Arma dei carabinieri, del Corpo forestale dello Stato, del Corpo della Guardia di finanza e della Polizia di Stato. Norme in materia di coordinamento delle Forze di polizia*". Disponibile all'indirizzo: <https://www.normattiva.it/esporta/attoCompleto?atto.dataPubblicazioneGazzetta=2000-04-04&atto.codiceRedazionale=000G0120>.

Legge 14 febbraio 2003, n. 30, recante "*Delega al Governo in materia di occupazione e mercato del lavoro*". Disponibile all'indirizzo: <https://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:legge:2003-02-14:30>.

Legge 6 agosto 2008, n. 133, recante "*Conversione in legge, con modificazioni, del decreto-legge 25 giugno 2008, n. 112, recante disposizioni urgenti per lo sviluppo economico, la semplificazione, la competitività, la stabilizzazione della finanza*

*pubblica e la perequazione tributaria*". Disponibile all'indirizzo:  
<https://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:legge:2008;133>.

Legge Costituzionale 26 settembre 2023, n. 1, recante "*Modifica all'articolo 33 della Costituzione, in materia di attività sportiva*". Disponibile all'indirizzo:  
<https://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:legge.costituzionale:2023-09-26;1>.

Provvedimento del Presidente del Consiglio dei ministri 5 luglio 1996, recante "*Autorizzazione del Governo alla sottoscrizione - ai sensi degli articoli 73, comma 5, e 51, comma 1, del decreto legislativo n. 29/1993 - degli identici testi del contratto collettivo nazionale di lavoro del personale non dirigente del Comitato olimpico nazionale italiano (CONI), relativo al periodo dal 1 gennaio 1994 al 31 dicembre 1997, per gli aspetti normativi, e dal 1 gennaio 1994 al 31 dicembre 1995, per gli aspetti economici, concordati in data 12 giugno 1996 tra: a) il CONI e le organizzazioni sindacali CGIL, CISL, UIL, CISAL; b) il CONI e le organizzazioni sindacali CONF.SAL, CISNAL e USPPPI. Contratto collettivo nazionale di lavoro del personale non dirigente del Comitato olimpico nazionale italiano (CONI).*"

Disponibile all'indirizzo:  
[https://www.gazzettaufficiale.it/atto/vediMenuHTML?atto.dataPubblicazioneGazzetta=1996-12-21&atto.codiceRedazionale=096A8388&tipoSerie=serie\\_generale&tipoVigenza=originario](https://www.gazzettaufficiale.it/atto/vediMenuHTML?atto.dataPubblicazioneGazzetta=1996-12-21&atto.codiceRedazionale=096A8388&tipoSerie=serie_generale&tipoVigenza=originario).

Regio decreto-legge 2 agosto 1943, n. 704, recante "*Soppressione del Partito Nazionale Fascista*". Disponibile all'indirizzo: <https://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:regio.decreto.legge:1943-08-02;704>.

### ***Ringraziamenti***

Si desidera ringraziare il prof. Stefano Bastianon, il dott. Filippo Corti, il dott. Alvio La Face e il dott. Valerio Bernabò, che hanno dedicato il loro tempo per condividere le loro esperienze e intuizioni, le rispettive organizzazioni, soprattutto la FederCUSI, e il relatore prof. Giovanni Esposito. È stato molto apprezzato il loro supporto e aiuto.