Jet HR

2026

Palestre e centri sportivi: come gestire turni e collaboratori senza errori

Odiamo la burocrazia

Cosa trovi in questa guida

1	Contratti: quale forma per chi	3
2	Turni su fasce orarie estese	5
3	Presenze su più sedi	7
4	Valutare l'inquadramento corretto	9

1

Contratti: quale forma per chi

L'errore più comune nelle palestre è scegliere la forma contrattuale per abitudine o per convenienza immediata, senza guardare come lavora davvero quella persona. Usare la collaborazione sportiva per un istruttore che in realtà segue orari fissi e risponde a direttive precise è un rischio concreto: in caso di ispezione, il rapporto può essere riqualificato come lavoro subordinato, con conseguenti arretrati contributivi e sanzioni. Il punto di partenza è sempre la continuità e le modalità della prestazione, non la categoria professionale.

IN SINTESI

- La scelta contrattuale deve riflettere come lavora concretamente la persona: orari fissi e direttive costanti indicano subordinazione, non collaborazione autonoma.
- Il CCNL di riferimento per le palestre dipende dall'attività prevalente e dalla struttura giuridica: il settore non ha un unico contratto collettivo universale, ma i più applicati sono il CCNL Impianti Sportivi e il CCNL Terziario – Confcommercio.
- La collaborazione sportiva è uno strumento legittimo, ma ha requisiti precisi: va usata solo dove la prestazione è genuinamente occasionale o comunque non vincolata da orari imposti dall'azienda.
- Organizzare i turni in modo chiaro e documentare le presenze è il modo più efficace per dimostrare, in caso di controllo, che ogni inquadramento corrisponde alla realtà.

Il panorama contrattuale nelle palestre

Nelle palestre e nei centri sportivi convivono tipicamente tre categorie di lavoratori: il personale dipendente (reception, coordinatori, istruttori con orario continuativo), i collaboratori sportivi che svolgono attività di insegnamento in modo non continuativo, e i liberi professionisti con partita IVA che erogano servizi specifici in piena autonomia.

Ognuna di queste categorie ha regole diverse, costi diversi e un livello di rischio diverso in caso di utilizzo scorretto. Il punto critico è che la legge guarda alla sostanza del rapporto, non all'etichetta che ci metti sopra: se un istruttore lavora ogni mattina dalle 9 alle 13, rispetta un calendario imposto da te e non può organizzarsi liberamente, quella è subordinazione, indipendentemente da come hai impostato il contratto.

Il CCNL più applicato nelle strutture sportive organizzate (palestre, piscine, centri fitness) è il CCNL Impianti Sportivi, stipulato dalle associazioni di categoria del settore. Alcune strutture, soprattutto quelle con attività commerciali integrate (bar, vendita prodotti, ecc.), applicano invece il CCNL Terziario – Confcommercio. La scelta del CCNL dipende dall'attività prevalente e va mantenuta coerente nel tempo.

Dipendente, collaboratore o partita IVA

Ecco un confronto diretto tra le tre forme contrattuali più usate nelle strutture sportive, con i criteri che orientano la scelta.

Forma contrattuale	Quando è quella giusta	Rischio se usata male
Dipendente (CCNL Impianti Sportivi)	Istruttore con orari fissi, continuità settimanale, direttive operative dell'azienda	Nessuno: è la forma corretta per questi casi
Collaboratore sportivo	Istruttore che gestisce in autonomia le proprie lezioni, senza orario imposto, per attività dilettantistiche o promozionali	Riqualificazione come subordinazione se ci sono orari fissi e continuità strutturata
Partita IVA / libero professionista	Professionista che lavora per più strutture, porta il proprio metodo, non è integrato nell'organizzazione	Falsa partita IVA se in realtà segue i tuoi orari, usa le tue attrezzature in esclusiva e risponde ai tuoi coordinatori

Collaborazione sportiva: quando funziona davvero

La collaborazione sportiva è uno strumento legittimo, ma si applica in contesti specifici. Questi sono i requisiti che la rendono sostenibile.

- La struttura deve operare nell'ambito dilettantistico o promuovere attività sportive senza finalità di lucro prevalente: non si applica automaticamente a qualsiasi palestra commerciale.
- L'istruttore deve organizzare la propria prestazione in autonomia: sceglie il metodo, gestisce il ritmo della lezione, non riceve direttive operative continuative.
- La collaborazione deve essere genuinamente non continuativa oppure limitata a specifiche discipline o eventi: chi lavora ogni giorno con orario fisso non rientra in questo perimetro.
- I compensi erogati come collaborazione sportiva seguono regole fiscali specifiche e sono soggetti a una contribuzione agevolata, ma questo vantaggio viene meno se il rapporto viene riqualificato.
- Se hai dubbi sull'inquadramento, il criterio più sicuro è sempre questo: più l'istruttore somiglia a un dipendente nel concreto, più devi trattarlo come tale.

2

Turni su fasce orarie estese

Una palestra che apre alle 7 e chiude alle 22 ha bisogno di una copertura che nessun singolo istruttore può garantire da solo. Il problema non è solo trovare le persone giuste per ogni fascia: è costruire un piano turni che rispetti i limiti di legge, eviti sovrapposizioni inutili e garantisca una copertura reale anche nei momenti di picco. Sottovalutare la pianificazione dei turni porta a due conseguenze tipiche: istruttori esauriti con troppe ore consecutive, oppure buchi di copertura che fanno saltare le lezioni e danneggiano la reputazione della struttura.

I limiti che devi rispettare

Prima di costruire qualsiasi piano turni, devi conoscere i vincoli normativi che si applicano a ogni dipendente. Ignorarli espone l'azienda a sanzioni in caso di ispezione.

- L'orario massimo settimanale è di 40 ore ordinarie, con la possibilità di arrivare a una media di 48 ore nell'arco di quattro mesi (inclusi gli straordinari): oltre questa soglia non si può andare.
- Tra la fine di un turno e l'inizio del successivo devono passare almeno 11 ore di riposo continuativo: un istruttore che finisce alle 22 non può ricominciare alle 7 del mattino successivo.
- Il riposo settimanale è di almeno 24 ore consecutive, da sommare alle 11 ore di riposo giornaliero: in pratica almeno 35 ore continuative ogni sette giorni.
- Gli straordinari devono essere autorizzati dall'azienda: il dipendente non può farli di propria iniziativa e il tetto annuo è di 250 ore, salvo diversa previsione del CCNL applicato.
- Il CCNL Impianti Sportivi prevede specifiche clausole sulla flessibilità oraria e sulle modalità di recupero dei turni festivi: verifica sempre le disposizioni del contratto collettivo che applichi.

Come costruire la copertura su più fasce

Il punto di partenza è la mappa delle ore di punta: nelle palestre, il traffico si concentra tipicamente nelle fasce 7-9, 12-14 e 18-21. Le fasce intermedie hanno meno frequentatori ma richiedono comunque copertura minima per l'apertura, l'accoglienza e le lezioni programmate. Costruire il piano turni intorno a questi picchi ti permette di usare le risorse dove servono davvero, evitando di avere tre istruttori presenti alle 15 e uno solo alle 19.

La rotazione deve essere progettata su almeno due settimane, in modo che ogni persona alterni turni mattutini e pomeridiani/serali senza fissarsi sempre sulla stessa fascia. Questo è importante sia per l'equità interna sia per rispettare i tempi di riposo: con un piano su una sola settimana è facile perdere di vista la continuità tra venerdì sera e lunedì mattina.

Documenta sempre il piano turni in anticipo e comunica le variazioni con il preavviso minimo previsto dal CCNL. Una modifica dell'ultimo minuto non è solo un problema organizzativo: se sistematica, può configurare una violazione contrattuale.

Esempio di pianificazione settimanale

Il punto di partenza è la mappa delle ore di punta: nelle palestre, il traffico si concentra tipicamente nelle fasce 7-9, 12-14 e 18-21. Le fasce intermedie hanno meno frequentatori ma richiedono comunque copertura minima per l'apertura, l'accoglienza e le lezioni programmate. Costruire il piano turni intorno a questi picchi ti permette di usare le risorse dove servono davvero, evitando di avere tre istruttori presenti alle 15 e uno solo alle 19. La rotazione deve essere progettata su almeno due settimane, in modo che ogni persona alterni turni mattutini e pomeridiani/serali senza fissarsi sempre sulla stessa fascia. Questo è importante sia per l'equità interna sia per rispettare i tempi di riposo: con un piano su una sola settimana è facile perdere di vista la continuità tra venerdì sera e lunedì mattina. Documenta sempre il piano turni in anticipo e comunica le variazioni con il preavviso minimo previsto dal CCNL. Una modifica dell'ultimo minuto non è solo un problema organizzativo: se sistematica, può configurare una violazione contrattuale.

Fascia oraria	Figura presente	Note operative
7:00 – 10:00	Istruttore A (turno mattina) + Reception	Apertura, accoglienza, lezioni mattutine
10:00 – 14:00	Istruttore B (turno centrale) + Reception	Lezioni sala pesi, corsi di gruppo
14:00 – 18:00	Istruttore C (turno pomeriggio) + Reception	Fascia bassa: supervisione sala, corsi specifici
18:00 – 22:00	Istruttore A o B (turno serale, a rotazione) + Reception	Picco serale: massima copertura e lezioni di gruppo
Chiusura 22:00	Reception (uscita programmata)	Istruttore serale non può rientrare prima delle 9 del giorno dopo

Part-time e contratto a chiamata

Per coprire le fasce di minor afflusso senza appesantire il costo fisso, il contratto a part-time è spesso la soluzione più pulita. Un istruttore part-time con orario verticale (per esempio solo mattine o solo serate) ti garantisce flessibilità senza dover ricorrere a forme contrattuali più rischiose. Il part-time può essere orizzontale (meno ore ogni giorno) o verticale (tutti i giorni ma solo certi periodi della settimana) o misto.

Il contratto a chiamata (detto anche intermittente) è un'altra opzione, ma ha limiti precisi: si può usare solo con lavoratori under 25 o over 55, oppure per attività stagionali o per esigenze specifiche individuate dal CCNL. Non è uno strumento generico di flessibilità e non si applica indistintamente a qualsiasi istruttore occasionale.

Se hai picchi prevedibili (estate, gennaio, settembre, periodi festivi), il contratto a tempo determinato stagionale ti permette di assumere personale aggiuntivo per le punte di domanda, con costi chiari e senza rischi di riqualificazione.

3

Presenze su più sedi

Gestire le presenze è già complesso in una singola sede. Quando gli istruttori si spostano tra più strutture, il rischio di perdere il controllo sulle ore effettive lavorate, sui riposi e sulle responsabilità diventa molto concreto. Molte aziende usano ancora fogli Excel o comunicazioni su WhatsApp per tracciare chi è dove: funziona fino al primo controllo ispettivo o alla prima contestazione del dipendente.

Perché il multi-sede complica tutto

Lavorare su più sedi introduce variabili che un sistema di rilevazione presenze tradizionale fatica a gestire.

- Il tempo di spostamento tra una sede e l'altra può essere considerato orario di lavoro se avviene durante il turno e su indicazione dell'azienda: ignorarlo porta a sottostimare le ore effettive.
- Se un istruttore fa due turni in sedi diverse nella stessa giornata, le 11 ore di riposo continuativo si calcolano comunque dall'ultimo minuto di lavoro nella sede B al primo della sede A il giorno successivo.
- Il rischio di errori nella registrazione delle presenze aumenta: timbrature cartacee o fogli firma diversi per ogni sede generano incongruenze difficili da riconciliare a fine mese.
- La responsabilità in materia di sicurezza (sorveglianza sanitaria, formazione, DPI) dipende dalla sede dove la persona opera fisicamente: il gestore di ogni struttura deve sapere esattamente chi è presente e per quante ore.
- Se un dipendente supera le ore contrattuali perché il coordinamento tra sedi è approssimativo, gli straordinari non autorizzati diventano comunque un debito dell'azienda, con le relative maggiorazioni previste dal CCNL.

Come strutturare la rilevazione presenze

Il primo passo è avere un sistema unico che registri le presenze in tutte le sedi, indipendentemente da dove si trova l'istruttore in quel momento. I sistemi basati su app con geolocalizzazione o QR code di sede sono oggi la soluzione più pratica: il dipendente timbra dall'ingresso della struttura in cui si trova, e il dato confluisce in un unico registro centralizzato.

Questa centralizzazione è fondamentale anche per calcolare correttamente le ore mensili: un istruttore che lavora tre ore a Milano nord e due ore a Milano est nella stessa giornata ha fatto cinque ore di lavoro, non due episodi separati. Il cedolino deve riflettere la totalità delle ore, non la somma di registrazioni parziali.

Da un punto di vista amministrativo, ti conviene anche formalizzare nel contratto individuale la multi-sede: indicare le strutture in cui il dipendente può essere assegnato, con le eventuali indennità di trasferta o rimborsi spese previsti. Farlo in anticipo evita contestazioni quando chiedi uno spostamento non previsto.

Rimborsi e trasferte: cosa spetta

Uno spostamento tra sedi non è sempre una trasferta nel senso contrattuale del termine. Ecco come distinguere i casi.

Situazione	Come trattarla	Cosa spetta al dipendente
Spostamento tra sedi abituali previsto dal contratto	Mobilità ordinaria, non trasferta	Nulla di extra (salvo diversa previsione CCNL)
Spostamento occasionale su sede non prevista dal contratto	Trasferta	Rimborso spese documentate o indennità forfettaria, secondo CCNL
Spostamento continuativo su sede diversa dalla sede contrattuale	Possibile trasferimento di sede	Preavviso minimo contrattuale e eventuale indennità di trasferimento

Ferie e permessi in un contesto multi-sede

Quando il personale ruota tra sedi, la pianificazione delle ferie deve tenere conto della copertura di ciascuna struttura separatamente, non solo del totale delle persone disponibili. Avere cinque istruttori in ferie contemporaneamente su tre sedi può creare una sede scoperta anche se sulla carta sembra gestibile.

Il piano ferie va costruito con almeno due mesi di anticipo per la stagione estiva, verificando sede per sede la copertura minima garantita. Il CCNL Impianti Sportivi stabilisce il periodo minimo di godimento continuativo e le regole di priorità nella scelta: applica quelle regole in modo trasparente e documentato, così eviti contestazioni interne.

I permessi a ore (ROL, ex festività, permessi contrattuali) vanno gestiti con la stessa logica: una richiesta approvata senza verificare la copertura della sede specifica può lasciare una struttura sguarnita nei momenti peggiori. Meglio avere un sistema che mostri in tempo reale chi è presente dove, prima di dare qualsiasi conferma.

4

Valutare l'inquadramento corretto

Ogni volta che entra un nuovo istruttore, ti trovi di fronte alla stessa domanda: come lo inquadro? La risposta sbagliata non ha conseguenze immediate, ma si paga nel tempo, quando arriva un'ispezione o quando il rapporto si deteriora e la persona contesta l'inquadramento davanti al giudice. Valutare bene dall'inizio è molto più conveniente che correggere dopo.

Le domande chiave da farti subito

Quando valuti come inquadrare un nuovo istruttore, rispondi in modo onesto a queste domande. Le risposte ti indicano la direzione giusta.

- Ha un orario fisso che gli imponi tu, o organizza le proprie lezioni in autonomia? Se l'orario lo decidi tu, stai parlando di un dipendente.
- Lavora in modo continuativo (ogni settimana, con regolarità) o interviene in modo davvero sporadico e non programmato? La continuità è uno dei segnali più forti di subordinazione.
- Riceve direttive operative su come svolgere il lavoro (metodo, protocollo, abbigliamento, comunicazione con i clienti), o decide tutto in autonomia? Le direttive costanti indicano subordinazione.
- Usa strumentazione e spazi che metti a disposizione tu in esclusiva, o lavora per più strutture con i propri strumenti? L'integrazione esclusiva nell'organizzazione rafforza il profilo subordinato.

Schema di valutazione per l'inquadramento

Un riferimento rapido per orientarti nella scelta contrattuale in base alle caratteristiche reali della prestazione.

Caratteristica della prestazione	Segnale contrattuale	Forma più adatta
Orario fisso settimanale, continuità, direttive operative	Subordinazione	Dipendente CCNL Impianti Sportivi
Orario fisso ma part-time o solo alcune fasce	Subordinazione parziale	Dipendente part-time CCNL Impianti Sportivi
Giovane under 35, da formare internamente	Subordinazione + percorso formativo	Apprendistato professionalizzante
Lezioni non continuative, autonomia organizzativa, ambito dilettantistico	Collaborazione sportiva	Collaborazione sportiva (se requisiti rispettati)
Professionista che lavora per più strutture, autonomia piena, nessuna integrazione	Autonomia genuina	Partita IVA (verificare sempre i criteri)

Apprendistato professionalizzante: vale la pena?

Se stai assumendo un istruttore under 35, l'apprendistato professionalizzante è uno strumento concreto di risparmio. La contribuzione a carico dell'azienda è ridotta rispetto all'assunzione ordinaria, e il percorso formativo obbligatorio (che puoi organizzare in gran parte internamente) ti permette di costruire le competenze specifiche che ti servono, in linea con i tuoi metodi di lavoro.

La durata massima dell'apprendistato nel settore sportivo varia in base al livello di inquadramento previsto dal CCNL applicato. Al termine, hai la facoltà di confermare il rapporto come dipendente ordinario: in quel momento i contributi tornano alle aliquote standard, ma hai già ottenuto un risparmio nei primi anni.

Attenzione: l'apprendistato non è uno strumento per ridurre il costo a lungo termine di una figura che sai già come lavorerà. È uno strumento per chi stai davvero formando. Usarlo in modo strumentale, senza il piano formativo obbligatorio, espone l'azienda a sanzioni.

Ottimizzare il costo senza rischi

Oltre all'inquadramento contrattuale, ci sono strumenti legittimi per ridurre il costo complessivo della forza lavoro nella tua struttura.

- I buoni pasto elettronici sono esenti da imposte e contributi fino a 10 euro al giorno: per un istruttore con turni che coprono l'orario di pranzo, è un benefit concreto che non pesa come costo contributivo.
- Un piano welfare aziendale (abbonamenti a servizi, rimborsi spese specifiche) può integrare la retribuzione senza generare contributi né imposte, entro i limiti previsti dalla normativa sui fringe benefits (1.000 euro annui, o 2.000 euro per chi ha figli a carico).
- L'incentivo per le assunzioni under 35 attivo nel 2026 riduce i contributi a carico dell'azienda per i primi anni: verificalo ogni volta che assumi una persona giovane, anche se non in apprendistato.
- Strutturare correttamente i rimborsi spese per gli spostamenti tra sedi (documentati e nei limiti di legge) è più efficiente fiscalmente rispetto ad aumentare la RAL per compensare quei costi.

Siamo Jet HR

Jet HR è una tech company nata nel 2022 – da un'idea di Marco Ogliengo e Francesco Scalambrino, supportata da alcuni tra i migliori imprenditori e fondi d'investimento italiani – per risolvere un problema reale: il peso della burocrazia sulle aziende in Italia.

Jet HR è una soluzione innovativa per pagare stipendi e automatizzare processi HR, affiancati da un team di supporto con tempi di risposta record e un Consulente del Lavoro dedicato.

Jet HR è una piattaforma che integra tutte le funzioni HR essenziali, specificatamente sviluppate per la normativa italiana, tra cui: assunzione di nuovi dipendenti; gestione di smart-working, ferie, permessi e malattia; rilevazione presenze; note spese; compliance salute e sicurezza; creazione e distribuzione dei cedolini; pagamento degli stipendi; e altro ancora.

Per saperne di più

jethr.com