

CUG DI ATENEO: UN MODELLO (PERFEZIONABILE) DA METTERE A SISTEMA

University Joint Committee for Equal Opportunity: a (perfectible) model to systematize

IRENE ZOPPOLI *

Abstract: Il saggio analizza potenzialità e criticità del “Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità e la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni” nell’ambito degli Atenei. La scelta dell’oggetto specifico di indagine è dovuta alla considerazione di queste realtà come, da un lato, paradigmatiche della questione di genere nel pubblico impiego e, dall’altro lato, laboratori sperimentali che possono fungere da modello per le altre PP.AA. L’autrice si soffermerà sui percorsi virtuosi, avviati a livello normativo o come buone prassi, per superare le criticità. Tra le questioni problematiche di particolare rilievo verrà affrontato il peso delle differenze territoriali di contesto incidenti sull’effettività delle azioni. Si valorizzerà, infine, come soluzione trasversale la prospettiva del potenziamento delle reti a plurimi livelli già esistenti.

Abstract: *The essay deals with the potential and critical issues of the “Joint Committee for Equal Opportunity” within universities. The choice of the specific object of analysis is due to the consideration of these organizations as, on the one hand, paradigmatic examples of gender issues in public employment and, on the other, experimental laboratories that can serve as models for other public administrations. The author will focus on the virtuous paths, initiated through legislation or best practices. Among the particularly relevant issues, the impact of territorial context differences on the effectiveness of actions will be addressed. Finally, the perspective of strengthening existing multi-level networks will be explored as a cross-cutting solution.*

SOMMARIO: 1. Questione di genere e CUG. - 2. La realtà degli Atenei: un modello? - 3. Le criticità strutturali e di funzionamento. - 4. Il peso dei divari territoriali in un’ottica di effettività delle azioni. - 5. L’opportunità della rete per i CUG universitari e per le altre PP.AA.

1. Questione di genere e CUG

La questione di genere nel pubblico impiego presenta alcune caratteristiche peculiari, allorché il *gender gap*, come ormai noto, si manifesta non tanto in termini di presenza femminile¹, ma soprattutto come divario retributivo, minore raggiungimento di posizioni apicali (cd. *glass ceiling*) e minore accesso a posizioni stabili (cd. *glass door*). Un’evidenza empirica dimostra come il tema sia ancora irrisolto: il fenomeno statisticamente osservato vive una dimensione ancora preoccupante² nonostante un impianto

¹ * *Contrattista di ricerca in Diritto del lavoro presso l’Università degli Studi del Sannio*

E. PASQUALETTO, *Le pari opportunità di genere nell’accesso e nelle carriere nel pubblico impiego: dati, normativa, criticità e soluzioni*, in *Lavoro dir. eur.*, 3, 2022, osservando una femminilizzazione del settore pubblico, ne individua le ragioni nel suo essere più *family friendly* del privato, accessibile mediante una selezione tecnica più neutrale, consonante alla *public service motivation* tipica delle donne.

² Consiglio di Indirizzo e Vigilanza INPS, *Rendiconto di genere 2024*, p. 40 ss.

normativo sofisticato, a livello nazionale e sovranazionale³, che combina ottica repressiva tipica del diritto antidiscriminatorio e ottica preventiva/promozionale tramite una pluralità di strategie programmatiche e di *policies*⁴. La ricchezza del quadro regolativo non equivale certamente a completezza; basti pensare alla nuova stagione di modifiche che riguarderà anche l'ordinamento italiano tenuto al recepimento entro giugno 2026 di tre direttive europee necessariamente destinate ad impattare sul tema, ossia la Direttiva (UE) 2023/970 volta a rafforzare l'applicazione del principio della parità di retribuzione tra uomini e donne per uno stesso lavoro o per un lavoro di pari valore⁵ e le Direttive n. 1499 e n.1500 del 2024 sugli Organismi per la parità⁶. Nell'attesa delle novità normative di trasposizione e anche alla luce dei moniti europei, la lenta soluzione di una questione così annosa fa emergere la necessità di esplorare in modo più approfondito le singole realtà, a partire dagli strumenti introdotti e dai soggetti competenti ad occuparsene, nella consapevolezza che è nell'effettività delle cose che il sistema non funziona come potrebbe.

Si intende procedere con questo sguardo di ricerca soffermandosi sull'analisi di struttura e funzionamento di un organismo che ormai da quindici anni nel settore pubblico svolge un ruolo importante in materia, ossia il «Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità e la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni» (d'ora in avanti CUG).

Occorre anzitutto partire dalla sua genesi: la l. 4 novembre 2010, n. 183 ha superato la dicotomia tra i Comitati per le pari opportunità e i Comitati paritetici sul fenomeno del *mobbing* istituendo un unico organo, il CUG appunto. Si legge nella prima Direttiva intervenuta per fornire linee guida sulle modalità di funzionamento (Direttiva del 4 marzo 2011 della Presidenza del Consiglio dei ministri): «L'unicità del CUG risponde all'esigenza di garantire maggiore efficacia ed efficienza nell'esercizio delle funzioni alle quali il nuovo organismo è preposto, rappresentando, altresì, un elemento di razionalizzazione. Si viene così ad eliminare la proliferazione di comitati, affidando tutte le competenze ad un unico organismo che non va duplicato per aree funzionali e dirigenza. In questo modo i CUG risulteranno rafforzati in termini di ruolo e funzioni». Dopo un tempo piuttosto considerevole di rodaggio, è possibile chiedersi se tale intenzione sia andata a buon fine.

La suddetta transizione ha condotto ad un assetto così caratterizzato: si tratta di un soggetto dalla composizione paritetica, dotato di funzioni consultive, propositive e di verifica in merito ad un più vasto

³ Si rinvia senza pretesa di esaustività a M.D. FERRARA, *Pari opportunità ed effettività delle tutele nel settore pubblico*, in O. BONARDI (a cura di), *Eguaglianza e divieti di discriminazione nell'era del lavoro derogabile*, Ediesse, Roma, 2017, p. 157 ss.; S. CIUCCIOVINO, *Il gender pay gap nella pubblica amministrazione, dalle regole all'innovazione organizzativa*, in *Equal*, 5, 2024, p. 406 ss.; M. MIRACOLINI, *La parità di genere nel pubblico impiego. Potenzialità e limiti dai contributi del PNRR*, in *Equal*, 5, 2024, p. 438 ss.

⁴ L. CORAZZA, *Il lavoro delle donne? Una questione redistributiva*, Franco Angeli, Milano, 2025, p.173, evidenzia «la necessità di tenere conto dell'integrazione tra problemi distributivi e questioni identitarie, per guardare oltre il diritto antidiscriminatorio e verificare con quali strumenti si possono contrastare le disuguaglianze lavorative che perseverano nel penalizzare le donne».

⁵ D. IZZI, *Alla ricerca dell'effettiva parità di retribuzione tra uomini e donne: la direttiva UE n. 2023/970 come punto di svolta?*, in *Riv. giur. lav.*, 2, 2024, p. 301 ss.; F. LAMBERTI, *Il paradigma della trasparenza retributiva come antidoto al gender pay gap*, in *Federalismi.it*, 3, 2024, p. 248 ss.; V. FERRANTE, *Divario retributivo di genere: novità e conferme dalla direttiva (UE) 2023/970*, in *Dir. rel. ind.*, 2, 2024, p. 313 ss.

⁶ L. CALAFÀ-V. PROTOPAPA, *Gli attori delle politiche di parità: dalle origini alle direttive di "terza generazione"*, in *Riv. giur. lav.*, 3, 2024, p. 417 ss.; O. BONARDI, *Uno per tutti, tutti per uno. Spunti per un dibattito sull'attuazione delle nuove direttive sugli organismi di parità*, in *AntiDiscriminazione. Teorie e pratiche*, 1, 2026, p. 159 ss.

ventaglio di temi rispetto al passato e attento al legame sussistente tra benessere fisico e psicologico delle persone e produttività ed efficienza delle PP.AA.

Un primo profilo di rilievo concerne il nesso tematico: l'integrazione della questione di genere in due macrotemi rispetto ai quali l'attenzione sembra essere più diffusa e costante, ossia la salute delle persone e il benessere organizzativo, ha comportato una ricaduta positiva di riflesso verso una più diffusa considerazione della questione di genere⁷. Il secondo profilo, connesso al primo, fa emergere, tuttavia, una problematica operativa di rilievo: l'arricchimento di materie, e quindi di compiti, in capo ad un unico organismo ha aumentato alcune difficoltà di funzionamento, legate soprattutto alle competenze dei componenti, alle risorse finanziarie disponibili e all'elaborazione approfondita di dati e contesti organizzativi per la programmazione di azioni. Il rischio, purtroppo frequentemente divenuto realtà, concerne la diffusione di un approccio burocratico⁸: l'impegno sulle questioni di genere si risolve in adempimenti finalizzati ad adeguarsi correttamente agli standard normativi, ad ottenere vantaggi economici oppure a rispondere a strategie di *pink-washing* per migliorare l'immagine, senza adoperarsi realmente in azioni concrete.

Quanto si osserva criticamente non conduce a mettere in discussione l'esistenza e i connotati di questo organismo, ma, piuttosto, a capire come adottare misure correttive che possano migliorarne l'azione.

2. La realtà degli Atenei: un modello?

Nell'ottica annunciata ci si soffermerà su un ambito specifico, ossia le Università, per una pluralità di ragioni. In primo luogo, queste sono realtà paradigmatiche della questione di genere nel pubblico impiego con le caratteristiche sopra elencate e anche con dati ancor più accentuati⁹. In secondo luogo, in questi ambienti di lavoro la rilevanza del problema è amplificata: riprendendo il titolo di un recente convegno¹⁰ della Conferenza Nazionale degli Organismi di Parità delle Università Italiane (d'ora in avanti COUNIPAR), il *gender gap* è ancor più un «danno sistemico», ossia non solo per le singole persone, ma anche per l'organizzazione in sé e per la società¹¹, dato che negli Atenei si produce

⁷ E. D'ALTERIO, *Pubblica amministrazione e parità di genere: stato dell'arte e prospettive*, in *Riv. trim. dir. pubbl.*, 2023, p. 787 ss., ripercorre le tappe principali della cd. «istituzionalizzazione delle politiche di parità» in Italia; C. SPINELLI, *L'obiettivo 5 dell'Agenda 2030 nel contesto politico-istituzionale: il Comitato Unico di Garanzia quale strumento di partecipazione nelle pubbliche amministrazioni*, in A. INCAMPO-M.A. PASCULLI (a cura di), *Partecipazione, rappresentanza e crimini di genere. L'obiettivo 5 dell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite*, Cacucci, Bari, 2024, p. 293, evidenzia come «le funzioni riconosciute ai CUG [...] assumono un rilievo determinante in una prospettiva di partecipazione istituzionale»; C. ZIANI, *Lavoro e benessere nella pubblica amministrazione. Diritti, responsabilità e organizzazione*, Editoriale Scientifica, Napoli, 2025, p. 130-136; G. NICOSIA, *Il benessere organizzativo nel lavoro pubblico: dal performance management al people management*, in *Dir. rel. ind.*, 4, 2025, p. 993 ss.

⁸ M. D'ONGHIA, *La rappresentanza di genere e gli organismi di parità nelle Università*, in *Dir. lav. mer.*, 2015, p. 650, sottolinea il «rischio di ridurre i CUG a una mera burocrazia di genere».

⁹ Direzione Centrale Studi e Ricerche INPS, *Analisi dei divari di genere nel mercato del lavoro e nel sistema previdenziale attraverso i dati INPS*, 2022, p. 68 ove si rimarca che «il differenziale salariale di genere è particolarmente elevato nel comparto dell'Università dove si osserva un divario, a parità di età e condizione contrattuale, che, a partire dal 2018, mostra un trend crescente»; Anvur, *I focus del rapporto ANVUR 2023, Analisi di genere*.

¹⁰ Convegno annuale della Conferenza Nazionale degli Organismi di Parità delle Università Italiane, *Il valore dell'uguaglianza. Il gender gap delle università come danno sistemico*, Università di Pisa, 20-21 novembre 2025.

¹¹ Cfr. A. VIMERCATI, *Le istituzioni di promozione e garanzia della parità di genere. Funzioni e questioni in una prospettiva storico-critica*, in *Dir. e società*, 1-2, 2024, p. 140, annovera le Università tra gli «attori istituzionali

conoscenza. In terzo luogo, i CUG universitari sono utili laboratori sperimentali anche per le altre PP.AA., perché, data la maggiore probabilità di disporre di idonee competenze per affrontare le criticità, possono essere l'esempio di attivazione di percorsi virtuosi. Proprio in questa ottica di possibile modello delle soluzioni sperimentate a livello universitario, occorre evidenziare due scelte interessanti, a livello di buone prassi e di regolazione.

Dal punto di vista della composizione, si nota come in alcune realtà sia stata operata una divisione in commissioni o gruppi di lavoro all'interno dei CUG stessi, così evidenziando la necessità di risorse umane e competenze dedicate a singoli temi da affrontare sempre più con un approccio multidisciplinare¹²; la divisione non implica una ghetizzazione della questione di genere, ma la trasversalità della stessa, in connessione a precise tematiche, doppiamente preziosa: fa emergere le varie forme di *gender gap*, senza isolare la questione di genere o assorbirla in altri focus più semplici o più *mainstream*.

Dal punto di vista delle azioni, le Università dal 2020 vivono un'esperienza di programmazione unica, orientata dalla regolazione europea tramite la leva dell'accesso a specifici finanziamenti del programma di ricerca *Horizon Europe*. Il riferimento è al *Gender Equality Plan* (d'ora in poi GEP) che pare un esempio interessante di come trattare in modo specifico la questione di genere e anche con un'attenzione peculiare in relazione alle esigenze dei singoli contesti. Il GEP, infatti: 1) è elaborato da un gruppo di lavoro *ad hoc*, cui spesso - come suggerito dal «*Vademecum per l'elaborazione del Gender Equality Plan negli Atenei Italiani*»¹³ - non sono estranei componenti del CUG, così rispondendo contemporaneamente all'esigenza di specificità e di raccordo tra temi e obiettivi; 2) deve riguardare cinque aree minime prioritarie di intervento (equilibrio vita privata/vita lavorativa e cultura dell'organizzazione; equilibrio di genere nelle posizioni di vertice e negli organi decisionali; uguaglianza di genere nel reclutamento e nelle progressioni di carriera; integrazione della dimensione di genere nella ricerca e nei programmi degli insegnamenti; contrasto della violenza di genere), dalle quali emerge una molteplicità di strumenti contrattuali e organizzativi; 3) è espressione della specifica prospettiva di genere nel governo dell'Ateneo in una dimensione integrata: il GEP va sincronizzato con il Piano di Azioni Positive (d'ora in avanti PAP, confluito nel Piano Integrato di Attività e di Organizzazione), va redatto in continuità con il Bilancio di genere ed è un documento dinamico da adottare a cadenza periodica e da monitorare per aggiornare obiettivi e azioni in un'ottica di effettività.

L'importanza di un documento di programmazione dedicato fa riflettere sulla specificità della questione di genere all'interno dei contesti accademici. La «diversificazione dell'universo femminile»¹⁴ implica la necessità di uno sguardo calato nei singoli contesti al fine di potenziare l'efficacia delle misure

maggiormente vocati a interpretare ed elaborare la complessità del quadro di riferimento e delle questioni in gioco».

¹² A titolo esemplificativo si segnala l'esperienza del CUG dell'Università degli Studi di Bari Aldo Moro, che ha costituito per il triennio 2025-2028 i seguenti gruppi di lavoro: Violenze e molestie sessuali e di genere, Benessere organizzativo, Linguaggio di genere, Comunicazione e sito web, Medicina di genere, Carriere alias, Disabilità; ancora, il CUG dell'Università degli Studi di Perugia ha costituito per il triennio 2024-2027 i seguenti gruppi di lavoro: Eventi ed organizzazione Seminari e Convegni, Contrasto alle Discriminazioni e Pari Opportunità, Benessere organizzativo e conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, STEM. Vi è, inoltre, da evidenziare una possibilità non frequentemente sfruttata dai CUG, ossia quella di consentire la partecipazione ai lavori senza diritto di voto di esperti che possano sopperire alla mancanza interna di alcune competenze (ai sensi del par. 3.1.2. della Direttiva del 4 marzo 2011 della Presidenza del Consiglio dei ministri).

¹³ Gruppo di Lavoro GEP della Commissione CRUI sulle Tematiche di genere (a cura di), *Vademecum per l'elaborazione del Gender Equality Plan negli Atenei Italiani*, Fondazione CRUI, 2021, il quale è risultato essere uno strumento operativo efficace per agevolare gli Atenei a redigere il documento.

da adottare per ridurre il *gender gap*. Tra le ragioni che causano questo fenomeno nell'ambito delle Università italiane¹⁵ vi è da sottolineare: il dominio della produzione scientifica quantitativamente intesa per misurare merito ed eccellenza a fronte del cd. *academic housework*, ossia l'impegno didattico e amministrativo che, frequentemente a carico delle donne, non è indice valorizzato e rallenta la produzione scientifica; la propensione dei valutatori a prediligere candidati dello stesso genere combinata a commissioni di concorso ancora a prevalente componente maschile, soprattutto nelle discipline STEM, ove ancora si fa più difficoltà a reperire docenti di sesso femminile; la centralità nei sistemi premianti dei criteri dell'anzianità di servizio e del criterio della presenza temporale piuttosto che quello dell'efficacia e del raggiungimento degli obiettivi; lo stereotipo fortemente maschile del cd. *unconditional worker* privo di ostacoli fisici o temporali; la sopravvivenza di *network* maschilizzati - basti guardare alla composizione dei *panel*¹⁶; la sistematica sottovalutazione degli studi di genere; la rarissima integrazione della prospettiva di genere nella didattica. A cause specifiche non possono, quindi, che derivare soluzioni specifiche e il GEP è una pista trasformativa interessante proprio perché è una lente di ingrandimento sulle difficoltà concrete a partire dalla quale progettare e monitorare le azioni.

3. Le criticità strutturali e di funzionamento

Se l'impianto teoricamente sembra promettere bene ci sono, tuttavia, alcune criticità importanti che occorre osservare, anche con un approccio propositivo.

Tra le criticità strutturali merita di essere indagato un aspetto tipico dei CUG universitari: questi, pure caratterizzati da una composizione paritetica, sono unici nella misura in cui rappresentano una platea mista (docenti, personale tecnico-amministrativo e studenti). Se, da un lato, un simile assetto dovrebbe assicurare una considerazione della questione di genere nella sua complessità e in riferimento ai diversi protagonisti della vita accademica, dall'altro lato, è difficile comporre interessi tanto eterogenei tra loro, anche alla luce di un rischio spesso trasformatosi in realtà: il CUG invece di essere un organismo di partecipazione, può trasformarsi in una nuova sede di conflitto, soprattutto ad opera delle voci sindacali¹⁷. Questo rischio potrebbe essere, invece, neutralizzato esaltando le potenzialità del CUG come luogo neutro in cui maturare uno sviluppo più consapevole e meno politicizzato delle parti sociali in prospettiva *gender oriented*, al fine di amplificare, nelle sedi ad esse deputate e ancora piuttosto impermeabili alle questioni di genere, le azioni della disciplina collettiva su alcuni temi potenzialmente impattanti in modo positivo¹⁸. Si pensi alla flessibilità lavorativa tramite le diverse forme contrattuali oppure tramite la flessibilità oraria anche sotto la forma di congedi parentali ad ore, il cui utilizzo va

¹⁴ L. CORAZZA, *Il lavoro delle donne?*, cit., p. 83. V. anche R. VOZA, *Femminismi e diritto antidiscriminatorio: contaminazioni e conflitti*, in *Lavoro e Dir.*, 4, 2025, 602 ss.

¹⁵ O. BONARDI, *Accesso all'accademia mediante concorso e progressione in carriera: una lettura di genere*, in *Lavoro dir. eur.*, 3, 2022; R. CARRIERO-C. SOLERA-G. TATTARINI, *Criteri di reclutamento, uguaglianza di genere e politiche di parità. Le opinioni del personale accademico*, in M. NALDINI-B. POGGIO, (a cura di), *Genere e accademia. Carriere, culture e politiche*, Il Mulino, Bologna, 2023, p. 87 ss.; M. NALDINI, A. SANTERO, A. TUSELLI, *Tempi di vita in accademia: vita privata, familiare e lavorativa tra interferenze e conciliazione*, in M. NALDINI-B. POGGIO (a cura di), *op.cit.*, p. 177 ss.

¹⁶ Tra le azioni concrete intraprese negli ultimi anni che testimoniano l'esistenza di una simile criticità e, al contempo, l'impegno a superarla, va menzionata la campagna promossa dalla Commissione Europea e rilanciata in Italia dalla Rai «No Women No Panel - Senza Donne non se ne Parla», che ha visto la sottoscrizione di Protocolli d'intesa con numerosi Atenei italiani.

¹⁷ A. ZILLI, *Il Comitato unico di garanzia nelle pubbliche amministrazioni: ancora sulla soglia?*, in S. SERAFIN-M. BROLLO (a cura di), *Donne, politica e istituzioni: varcare la soglia?*, Forum, Udine, 2012, p. 189 ss.

incentivato per entrambi i generi¹⁹; l'elaborazione di criteri di erogazione della retribuzione accessoria che esaltino le specificità del lavoro femminile e l'apporto professionale delle donne, ad esempio, in termini di *life skills*²⁰.

Tra le criticità che indeboliscono l'efficace funzionamento dei CUG, vi sono alcuni aspetti che attengono al calarsi del modello nella realtà concreta ed altri che riguardano l'organo come normativamente disciplinato.

Rispetto ai primi vi è da osservare la percezione da parte della *governance* di alcuni adempimenti relativi alla parità di genere come burocratici senza una reale opera di continua collaborazione con il CUG oltre il momento di redazione dei documenti obbligatori. Ciò denota come sia ancora incompiuto il percorso verso una profonda consapevolezza delle azioni in questo campo come leva strategica per implementare il benessere organizzativo dell'istituzione.

Per quanto riguarda gli aspetti ancora opaci nel modello normativo, si registra una confusione tra la funzione consultiva e la funzione propositiva, che non aiuta l'organismo ad operare a pieno regime. Occorrerebbe, invece, strutturare e differenziare le due funzioni per competenza e ambiti tematici, anche al fine di intendersi sul valore degli atti del CUG, ossia in relazione al grado di vincolatività degli stessi rispetto alle decisioni che gli organi apicali devono assumere.

A metà via tra le due categorie di vizi si colloca un altro profilo problematico attinente alla dispersione di azioni e informazioni con la produzione di un duplice effetto negativo: si moltiplicano iniziative che vedono poi una scarsa partecipazione della comunità universitaria e, al tempo stesso, alcuni temi non vengono affrontati, mancando la consapevolezza della visione d'insieme, e quindi della lacuna. Tale difetto nel flusso informativo comporta di riflesso anche difficoltà nell'esercizio della funzione di verifica da parte dell'organo stesso. Vi è, pertanto, da sottolineare l'importanza della diffusione di chiare ed esaustive analisi di contesto e di risultato all'interno della comunità accademica; lo strumento della trasparenza come contrasto alla discriminazione di genere è oggi, infatti, ritenuto sempre più centrale, come si evince dalla Direttiva (UE) 2023/970.

4. Il peso dei divari territoriali in un'ottica di effettività delle azioni

Le criticità relative all'efficacia delle azioni, pianificate in sede di PAP o di GEP, incrociano poi un piano particolarmente complicato: la specificità della questione di genere si lega alle differenze territoriali di contesto²¹. Più esplicitamente: l'attività di programmazione così come le azioni effettivamente attuate sono quantitativamente e qualitativamente diverse a seconda della realtà

¹⁸ A. BOSCATI, *La questione del gender pay gap nel lavoro pubblico contrattualizzato: qual è il possibile ruolo delle parti sociali per il suo superamento?*, in P. ALBI (a cura di), *Partecipazione, conflitto ed eguaglianza nella trama del diritto del lavoro. Atti del Convegno - Pisa, 10 - 11 aprile 2025*, Pacini Giuridica, Pisa, 2025, p. 249 ss.; L. CALAFÀ-M. PERUZZI, *L'autonomia collettiva nella direttiva sul "gender pay gap"*, in *Lavoro e dir.*, 1, 2025, p. 37 ss.

¹⁹ P. SARACINI, *La normativa sui congedi e sull'equilibrio tra vita e lavoro nel pubblico impiego*, in *Quaderni Dir. lav. mer.*, 14, 2023, p. 147 ss.; M. MILITELLO, *Working time is for everybody. Per una regolazione di genere dell'orario di lavoro*, in *Lavoro e dir.*, 4, 2025, p. 661 ss.

²⁰ S. CIUCCIOVINO, *op.cit.*, p. 414.; O. BONARDI, *Il valore del lavoro e la questione salariale al femminile*, in *Lavoro e dir.*, 4, 2025, p. 639 ss.

²¹ C. NÌ LAOIRE-C. LINEHAN-U. ARCHIBONG-I. PICARDI, *Context matters: problematizing the policy-practice interface in the enactment of gender equality action plans in universities*, in *Gender, Work & organizations*, 2021, p. 575 ss.

territoriale considerata, con una più accentuata difficoltà nelle aree interne²² dovuta, in primo luogo, a diverse situazioni di partenza²³. Si pensi alla mancanza di servizi essenziali di cittadinanza importanti soprattutto in un'ottica di conciliazione vita-lavoro, nonché alla incerta copertura *wi-fi* essenziale per le modalità di esecuzione della prestazione lavorativa tramite supporti tecnologici finalizzati a garantire una maggiore flessibilità dei tempi e dei luoghi a vantaggio soprattutto di genitori o *caregivers*²⁴. In secondo luogo, le differenze territoriali pesano anche allorquando si traducono in diversità di competenze e risorse di cui dispongono le singole realtà, aumentando il divario nord-sud: diversi *budget* per le azioni dei CUG, diverso investimento in formazione per i componenti, risorse disomogenee per i Consiglieri di parità²⁵ che collaborano con i CUG. Uno specchio di simili differenze territoriali si ritrova nel recente Rapporto Anvur²⁶ che registra come nelle aree più forti del paese la presenza femminile sia qualitativamente e quantitativamente in una tendenza positiva.

Non è questa la sede per approfondire il legame sussistente tra divario di genere ed altre questioni pure fortemente influenzate dal contesto, quali i meccanismi individuali di autoselezione dipendenti dalla dimensione culturale²⁷ nonché la relazione sussistente tra occupazione femminile e spopolamento²⁸. Ciò che si vuole evidenziare è che l'approccio intersezionale è indispensabile per leggere il fenomeno del divario di genere nella sua identità di diseguaglianza sistemica; l'intersezionalità cui si fa riferimento non evoca in senso tecnico l'incrocio tra fattori di discriminazione²⁹, quanto piuttosto la necessità di leggere la situazione specifica dei soggetti come determinata in maniera pregnante anche dalle caratteristiche del "luogo". Le differenze territoriali, dunque, pesano non tanto come dovrebbe essere - ossia per calibrare risposte adeguate ai casi concreti - ma in punto di risultati

²² L. CORAZZA, *Il futuro delle aree interne è nelle mani delle donne? Disparità territoriali e di genere*, Sole 24 ore, 7 novembre 2023.

²³ L. DI SALVATORE, *Il lavoro nelle aree interne: problemi e prospettive*, in *Lavoro e dir.*, 2,2025, p. 347 ss.

²⁴ Sulle criticità di questo presunto nesso positivo tra flessibilità dei tempi e luoghi di esecuzione della prestazione lavorativa e conciliazione si rinvia a A.R. TINTI, *Il lavoro agile e gli equivoci della conciliazione virtuale*, in *WP C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona".IT - 419/2020*; M. DELFINO, *Cura dei soggetti fragili e rapporti di lavoro subordinato tra vecchi problemi e nuovi equilibri*, in *Quaderni Dir. lav. mer.*, 12, 2022, p. 178 ss.; D. IZZI, *Lavoro e strumenti di contrasto al gender gap nell'era della transizione digitale*, in P. ALBI (a cura di), *Il diritto del lavoro nell'era delle transizioni*, Pacini Giuridica, Pisa, 2024, p. 45 ss.

²⁵ M. BORZAGA, *Il destino di Consigliere e Consiglieri di Parità in Italia dopo le più recenti riforme*, in *Equal*, 3-4, 2024, p. 337, ripercorre le varie regolamentazioni che nel tempo hanno modificato la disciplina delle risorse a sostegno di questi organismi.

²⁶ ANVUR, *op. cit.*, p. 47.

²⁷ M. NALDINI-B. POGGIO, *Introduzione. Disparità di genere nell'accademia italiana*, in M. NALDINI-B. POGGIO (a cura di), *op.cit.*, pp. 15-17, ove si distinguono tre livelli in cui si manifestano le asimmetrie di genere: micro (individui), meso (organizzazioni), macro (regole).

²⁸ FONDAZIONE GIGROUP, *Donne, Lavoro e Sfide Demografiche. Modelli e strategie a sostegno dell'occupazione femminile e della genitorialità*, 2024; C. LALLO, C. TOMASSINI, G. DI FELICE, *Ripopolare le aree interne, ingenerare*, 13 gennaio 2026.

²⁹ L'origine del concetto di discriminazione intersezionale risale a K. CRENSHAW, *Demarginalizing the Intersection of Race and Sex: A Black Feminist Critique of Antidiscrimination Doctrine, Feminist Theory and Antiracist Politics*, in *University of Chicago Legal Forum*, 1, 1989, p. 139, che valorizza l'ottica della intersezionalità in quanto capace di far emergere la situazione concreta del soggetto discriminato come prodotta anche dalla combinazione di più fattori di discriminazione. Senza pretesa di esaustività, anche per i riferimenti bibliografici, si rinvia a L. CORAZZA, *Il lavoro delle donne?*, cit., p. 86 ss.; S. BORELLI, *Svantaggiati e vulnerabili. Una prospettiva femminista sui soggetti del diritto del lavoro*, in *Lavoro e dir.*, 4, 2025, p. 613 ss.

raggiungibili o raggiunti a causa di una forte disomogeneità di opportunità e di capacità di sviluppo, così moltiplicando l'asimmetria di genere³⁰.

A tal proposito, occorre allora interrogarsi circa il campo di applicazione soggettivo delle Direttive europee n. 1499 e n.1500 del 2024 sugli Organismi per la parità che dovranno essere recepite entro giugno 2026, dal momento che le stesse per un efficientamento delle azioni di questi organismi puntano sull'imparzialità dell'esercizio delle competenze e sulla necessità di assegnare risorse finanziarie sufficienti tra cui personale qualificato, sedi e infrastrutture idonee a svolgere con efficacia ciascuno dei loro compiti in tempi ragionevoli. A ben vedere pare difficile ricondurre i CUG all'interno di questo quadro regolativo, soprattutto in virtù: 1) della centralità del tema dell'accesso alla giustizia nell'attenzione del legislatore europeo, a fronte di una sua marginalità nella regolamentazione dei CUG; 2) del parametro di indipendenza richiesto dal regolatore europeo che male si sposa con il carattere paritetico dei CUG. Nonostante le Direttive europee siano indirizzate ad altri organismi (per quanto riguarda il sistema italiano i soggetti coinvolti sono le Consigliere e i Consiglieri di parità, l'Ufficio nazionale antidiscriminazioni razziali e il Garante nazionale dei diritti delle persone con disabilità), non si può negare, tuttavia, che, anche alla luce di quanto detto, almeno come linea di tendenza da seguire nelle opportune sedi di regolamentazione, è estensibile anche ai CUG il monito europeo circa l'importanza di alcuni requisiti minimi per il funzionamento degli organismi per la promozione della parità di trattamento. Aspetti quali il numero dei componenti dei CUG e le risorse destinate alla loro formazione nonché alle azioni programmate dovrebbero, pertanto, essere ripensati anche in un'ottica di omogeneità della regolamentazione delle varie realtà (è lampante che tra i CUG degli Atenei sul territorio italiano ci sia una variabilità numerica notevole dei componenti, che necessariamente si ripercuote sul funzionamento dell'organismo). Indipendentemente da interventi di riforma, anche alla luce dell'incoraggiamento che nelle stesse direttive si fa alla cooperazione tra organismi di parità e altre istituzioni nazionali e internazionali, si auspica che in un approccio integrato per il controllo sull'attuazione del principio di parità, i CUG possano beneficiare delle modifiche che i soggetti direttamente interessati dalle direttive europee subiranno in sede di recepimento. Un simile percorso può essere esplorato su due piani. Da un lato, i singoli organismi potranno autonomamente attivare e/o incrementare la collaborazione con gli organi istituzionali che (si spera) usciranno fortificati dalla legge di trasposizione della Direttiva; dall'altro lato, sulla falsariga di quanto fatto tramite la Direttiva 2/19 emanata dal Ministro per la Pubblica Amministrazione sulle «Misure per promuovere le pari opportunità e rafforzare il ruolo dei Comitati Unici di Garanzia nelle amministrazioni pubbliche», potrebbe immaginarsi un simile intervento di regolazione teso ad incentivare il suddetto rapporto.

Ancora in relazione alla sostenibilità delle azioni, si ritiene necessario iniziare a pensare in una duplice prospettiva per implementare l'importanza dei CUG: a monte, come detto, dotando di risorse sufficienti *ad hoc*, a valle tramite sistemi premianti per gli Atenei che non solo programmano, ma applicano politiche atte a ridurre il divario di genere. Va quantomeno ricordato che questa è la prospettiva adottata nel settore privato tramite il modello, sebbene non obbligatorio e di certo non esente da difetti³¹, della certificazione di genere introdotta tramite l'art. 4 della legge 5 novembre 2021, n. 162, che ha inserito l'art. 46-bis nel decreto legislativo 11 aprile 2006, n. 198.

³⁰ Cfr. A. GABRIELE, *I divari territoriali e di genere: una prospettiva intersezionale*, in *Lavoro e prev. oggi*, 1-2, 2024, p. 40, secondo cui «restano le evidenze statistiche che delineano nel meridione d'Italia e nelle aree interne una perdurante cristallizzazione del *gender/territorial gap*, aggravata dall'intersezione con la provenienza territoriale e con i divari - non solo economici - determinati dal mancato sviluppo e dalle costanti assenze di investimenti infrastrutturali e sociali di lungo periodo».

Anche in questo caso la strada può seguire una duplicità di piani. In autonomia gli Atenei - come già alcuni stanno facendo, soprattutto tramite il GEP, che è già una manifestazione di un simile approccio - possono prevedere una serie di premialità riguardanti la didattica e la ricerca. Si pensi, ad esempio, a: l'adozione di punteggi premiali per la composizione paritaria dei gruppi di ricerca nei bandi per la ricerca su fondi d'Ateneo e/o per progetti incentrati su questioni di genere; l'istituzione di premi di laurea/ricerca sui temi di genere; il riconoscimento del patrocinio ai soli *panel* rispettosi dell'equilibrio di genere.

Su un piano centralizzato in quanto gestito dall' Agenzia Nazionale di Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca, l'approccio premiale potrebbe poi influenzare il processo della Valutazione della Qualità della Ricerca (cd. VQR), che, finalizzato a valutare l'originalità, il rigore metodologico e l'impatto della ricerca influenzando l'assegnazione dei finanziamenti statali, potrebbe considerare tra gli elementi determinanti anche il fattore del *gender balance*.

Nella consapevolezza della fruttuosità di questa strategia sul versante dell'induzione ai comportamenti virtuosi, vi è quantomeno da sottolineare un rischio da evitare: la mercificazione delle questioni di genere a danno di un serio impegno delle istituzioni su tali temi e/o della valorizzazione del centrale principio della competenza e del merito per attribuire premialità.

5. L'opportunità della rete per i CUG universitari e per le altre PP.AA.

In questo quadro complicato ci sono, infine, altri margini di intervento non pienamente sperimentati e da segnalare: si ritiene utile potenziare la rete a plurimi livelli già esistente. Si intende riferirsi a: a) la rete dei CUG universitari istituzionalizzata tramite la COUNIPAR, importante nella misura in cui mette a sistema criticità e buone prassi e fornisce costanti e diffuse occasioni di arricchimento formativo, a beneficio anzitutto dei componenti CUG dei vari Atenei; b) la rete istituzionale imperniata su un dialogo con le/i Consigliere/i di parità al fine di trovare modalità operative per trasformare con più velocità i programmi in azioni, nonostante le difficoltà dei singoli territori; c) la rete informale interna, attraverso un confronto più sistematico e frequente con: la *governance* degli Atenei anche tramite i delegati specifici per le varie materie che intersecano i temi di competenza dei CUG; le/i Consigliere/i di fiducia sul tema specifico del *mobbing* e delle molestie sul lavoro; l'Organismo Indipendente di Valutazione della *performance* (cd. OIV) o il Nucleo di Valutazione, qualora questo assolva le funzioni di OIV, per una riflessione più organica sul benessere organizzativo; il Responsabile del Servizio di Prevenzione e Protezione sul legame tra salute individuale e le questioni di genere.

Nell'ottica che ha aperto questa riflessione, si ritiene importante, inoltre, osservare che i CUG universitari possono (e devono) fruttuosamente dialogare con le altre PP.AA. al fine di diffondere le acquisizioni circa pratiche virtuose e criticità riscontrate, soprattutto a vantaggio del "sistema territorio". A tal proposito ci sono altri livelli di rete che possono essere potenziati: a) le reti territoriali, tra i CUG di diverse amministrazioni appartenenti ad un medesimo territorio (si pensi alle esperienze della Rete dei CUG dei Comuni dell'Area metropolitana di Napoli, della Rete dei CUG pugliesi); b) la rete nazionale dei CUG³² che fornisce, da un lato, un apporto pratico-operativo simile alla COUNIPAR (scambio di esperienze, competenze e buone prassi), e dall'altro lato, svolge una funzione di carattere politico-istituzionale tramite un'azione di interlocuzione con i vertici politici; c) le reti settoriali che pure

³¹ Senza pretesa di esaustività si rinvia a S. BORELLI, *La certificazione di parità di genere e la standardizzazione delle fonti del diritto del lavoro*, in *Dir. e società*, 1-2, 2024, p. 349 ss.

³² Si veda A. VIMERCATI, *L'innovazione organizzativa e il cd. Performance management nell'ottica della parità di genere e dell'azione dei CUG*, in *Lav. pubbl. amm.*, 1, 2022, p. 33.

sono un modo per incrociare specificità territoriali e specificità lavorative/organizzative lungo un utile sguardo di insieme (ad esempio la Rete CUG Ambiente, che rappresenta i CUG delle Agenzie ambientali regionali e delle Province autonome e di Ispra).

Puntare sulle reti permette di tenere costantemente insieme la dimensione culturale, quella strutturale e quella istituzionale al fine di riequilibrare la «struttura sociale di genere»³³ tramite opere di adattamento non di forma, ma di sostanza.

Anche la realtà delle reti ovviamente non è semplice e per alcuni versi può aumentare le difficoltà operative, però nelle relazioni c'è più probabilità di crescere e di crescere insieme, costruendo linguaggi e pratiche in grado di impattare più a lungo su una questione così annosa e complessa che deve beneficiare di un approccio di sistema.

³³ M. NALDINI-B. POGGIO, *Introduzione*, cit., p. 16.