

**PROGRAMMA RETTORALE 2020**

*di Gaetano Zilio Grandi*

**COSTRUIAMO**

**INSIEME**

**per una università**

**fondata su**

**pluralismo**

**flessibilità e**

**semplificazione**

**25 agosto 2020**



GAETANO **ZILIO GRANDI**  
*Candidato Rettore 2020 Università Ca' Foscari Venezia*

**costruiamo insieme**

# Indice

<b>0. Dal prima al dopo 2020: qualcosa è cambiato .....</b>	<b>4</b>
<b>1. Per una diversa governance: il ruolo dei dipartimenti ..</b>	<b>5</b>
<b>2. La semplificazione amministrativa .....</b>	<b>9</b>
<b>3. Ricerca e didattica .....</b>	<b>12</b>
3.1. Centralità della ricerca .....	12
3.2. Per una didattica innovativa e non solo digitale .....	16
3.3. Intersezione tra ricerca e didattica .....	19
<b>4. Politiche per personale e studenti .....</b>	<b>22</b>
4.1. Il personale tecnico e amministrativo .....	22
4.2. I collaboratori ed esperti linguistici (CEL) .....	24
4.3. Il personale docente .....	25
4.4. Gli studenti .....	27
4.5. Politiche sociali e di pari opportunità .....	29
<b>5. Reclutamento e risorse dipartimentali .....</b>	<b>32</b>
<b>6. Terza missione e Fondazione Ca' Foscari .....</b>	<b>35</b>
<b>7. Ca' Foscari e Venezia .....</b>	<b>38</b>
<b>8. Ca' Foscari e i rapporti con Università, Istituzioni e territorio .....</b>	<b>41</b>
<b>9. Internazionalizzazione .....</b>	<b>44</b>

## **0. Dal prima al dopo 2020: qualcosa è cambiato**

Tutti noi siamo coinvolti da una profonda crisi sanitaria, sociale, economica e estesa anche a profili psico-sociologici. L'Università deve assumere un ruolo centrale nel rilancio dopo la crisi. Per dare un contributo scientifico e di formazione alla società e per ricostruire il tessuto formativo, culturale e imprenditoriale del territorio è necessario ripristinare la centralità della ricerca e promuovere una didattica innovativa che sia non solo digitale. Per ripensare Ca' Foscari sono necessarie due azioni fondamentali: riorganizzazione della *governance* e semplificazione amministrativa.

# 1. Per una diversa governance: il ruolo dei dipartimenti

La macchina amministrativa pubblica necessita di una effettiva **riorganizzazione e semplificazione** nel suo funzionamento: dal 2011 ad oggi Ca' Foscari si è mossa prevalentemente nella direzione di un Governo *top-down*, che prevedeva un ruolo centrale del Rettore e del CdA, un Senato depotenziato, Dipartimenti come terminali di scelte centralistiche. Questo assetto va ribaltato, nel senso di un passaggio **bottom-up** nella *Governance*, accompagnato, anche tramite modifiche allo Statuto di Ateneo (v. appena *infra*), dal tendenziale superamento della rigida separazione tra la linea gerarchico-amministrativa (Direttore generale - Segretari di Dipartimento - personale) e quella del personale docente (Rettore, Prorettori e Delegati, Direttori di Dipartimento e docenti).

Il *bottom to top* comporta un posizionamento del **Dipartimento al centro della strategia universitaria**, come struttura dove si sviluppa la ricerca e si configura l'offerta formativa, potenziando la componente amministrativa nelle competenze e conoscenze. In questa prospettiva la struttura centrale garantirebbe l'elaborazione di scelte maturate a livello dipartimentale, liberando da un lato risorse per le strutture periferiche e dall'altro i docenti da incombenze che nulla hanno a che vedere con le funzioni di ricerca e di didattica.

Da un assetto *discendente* ad uno *ascendente* risulta modificato anche il rapporto tra Rettore e Direttori di Dipartimento: il Rettore come *primus inter pares*, certo con i significativi poteri che lo Statuto attribuisce ad esso e ai Prorettori, e i Direttori ed i Consigli di Dipartimento come effettivi gestori e proponenti delle scelte su ricerca, didattica e terza missione.

Sempre in questa prospettiva si immagina una modifica nella composizione del **CdA** con una maggiore presenza di consiglieri designati o scelti tra i docenti e il personale tecnico e amministrativo e (PTA) e collaboratori ed esperti linguistici (CEL), prevedendo la nomina di questi ultimi anche a seguito di forme di consultazione de personale, previo avviso pubblico e conseguente valutazione di congruità dei curricula. Sempre in tema di composizione del CdA dovranno essere poi formulate idonee proposte in termini di **gender** e di scelta della componente esterna qualificata (ad es. tra gli *Alumni* e i soggetti indicati da Enti territoriali).

Si immagina altresì l'inserimento di una specifica rappresentanza, nel **Senato accademico**, di un componente/rappresentante del personale ricercatore non strutturato in Ateneo (RTDA/RTDB).

Per quanto riguarda la sentita esigenza di arricchire il ruolo dell'organo rappresentativo per eccellenza, ovvero il Senato, è possibile aumentarne il peso per i pareri qualificati dalla legge come obbligatori, ma non vincolanti nei confronti del CdA, prevedendo che il CdA possa discostarsi dal parere del Senato solo motivando specificamente e con maggioranza qualificata (ad es. 2/3). Peraltro l'eventuale ampliamento delle funzioni del Senato potrebbe trarre semplice spunto dalla sottrazione di quelle per le quali la legge impone la funzione solo consultiva. Il tutto mediante le opportune modifiche statutarie e del Regolamento generale di Ateneo.

All'interno di questa filosofia universitaria sarà utile rendere effettiva l'**Assemblea annuale di Ateneo**, prevista dallo Statuto, intesa come momento di confronto vero, preparato anche attraverso la comunicazione preventiva dei contenuti in discussione e la raccolta di documenti proposti dalle diverse componenti universitarie.

Si ritiene altresì necessario un aumento del peso del **voto di PTA e CEL**, oggi non rispondente al ruolo degli stessi all'interno di una

organizzazione universitaria né al fatto che il Rettore costituisce l'organo rappresentativo di tutte le componenti accademiche.

Proprio per assecondare il processo di **decentramento** proposto, si immagina di allargare e al tempo stesso approfondire la **collaborazione** del Rettore con i propri Prorettori e Delegati, sulla base di **criteri di competenza e di genere**. Secondo quanto esposto, tutti i Prorettori e Delegati dovranno costituire una efficace cinghia di trasmissione tra Ateneo e strutture dipartimentali.

Di seguito un possibile contenuto del modello di *governance*:

#### **Prorettore Vicario**

#### **Prorettore Ricerca**

#### **Prorettore Didattica**

Deleghe:

all' *E-learning*

all' *Orientamento*

#### **Prorettore Terza Missione**

Deleghe:

alle *Attività e rapporti culturali*

ai *Rapporti con le imprese, trasferimento di conoscenza e spin off*

ai *Rapporti con le istituzioni pubbliche*

alla *Proprietà intellettuale*

alla *Formazione scolastica*

al *Placement*

#### **Prorettore Internazionalizzazione**

Deleghe:

alle *Diverse aree geoculturali*

ai *Ranking*

**Prorettore** **Qualità e sostenibilità**

**Prorettore** **Diritto allo studio**

**Prorettore** **Politiche sociali e pari opportunità**

Deleghe:

*alla Valorizzazione delle diversità, all'inclusione sociale, alle pari opportunità e al benessere delle persone disabili,*

*al Wellbeing del personale;*

*ai Rapporti con il personale e le organizzazioni sindacali.*

Una relativa novità sarebbe quella di un delegato agli *spazi e all'edilizia* e di un delegato alla *semplificazione amministrativa*, mentre si ritiene di conservare i delegati alle *Attività sportive*, al *Teatro*.

## 2. La semplificazione amministrativa

Le nuove proposte relative al Governo dell'Ateneo presuppongono modifiche dello Statuto e una profonda **razionalizzazione** e **semplificazione** dell'apparato regolamentare. Lo scopo è un maggiore incremento del livello delle *performances* dell'Ateneo, istituzionali, scientifiche, didattiche e di terza missione. L'obiettivo consiste nello snellimento della macchina burocratico-amministrativa, ai fini della **sostenibilità** e dell'**efficacia** della stessa, agendo su più versanti, mediante:

- diminuzione e semplificazione delle **procedure amministrative** e degli adempimenti burocratici, che impegnano docenti e personale tecnico-amministrativo con un carico sempre più oneroso. Un capitolo specifico per alcuni Dipartimenti, ma valido anche in generale, riguarda gli acquisti e la manutenzione degli strumenti della ricerca; ciò probabilmente potrebbe essere affrontato da un lato mediante maggiore coordinamento e chiarezza su ruoli e competenze del PTA dei Dipartimenti e della Amministrazione centrale, e dall'altro con il superamento di prassi di tendenziale "deresponsabilizzazione" nei rapporti tra colleghi.
- **razionalizzazione** del numero e delle attribuzioni delle commissioni e degli organi collegiali, nonché dei compiti e degli incarichi individuali, gestionali e di servizio, del personale docente, sia a livello centrale di Ateneo, sia a livello di Dipartimento, contenendoli entro quelli realmente utili e riducendo all'indispensabile l'impegno in riunioni del personale. A tale proposito, sarebbe utile alleggerire e accorpate i processi di Assicurazione della Qualità (AQ), in particolare quelli concernenti l'offerta didattica e i Corsi di studio, e semplificare l'articolazione interna dei Dipartimenti (disciplinata dall'art. 30 dello Statuto e dai Regolamenti di funzionamento dei vari Dipartimenti);

- **semplificazione normativa**, in specie per quanto attiene alla riduzione del numero e dei contenuti dei Regolamenti di Ateneo (art. 46, Statuto) e di quelli rimessi alla competenza dei Dipartimenti, circoscrivendoli alle regole essenziali per il funzionamento delle strutture, valorizzando in tal modo anche l'**autonomia decisoria** e la **flessibilità gestionale** ed operativa delle varie componenti accademiche, non imbrigliate in vincoli disciplinari (in proposito si propende per un limitato ricorso alle circolari).

Da tale punto di vista, a titolo meramente esemplificativo, si ipotizzano:

- un **unico Regolamento** sul procedimento e sui **documenti amministrativi**, sull'amministrazione universitaria digitale e sulla protezione dei dati personali, in sostituzione dei 5 Regolamenti su diritto di accesso documentale e civico, sull'attuazione della legge n. 241/1990 sul procedimento amministrativo, sul trattamento dei dati sensibili e giudiziari, sulla videosorveglianza, e sull'albo on line di Ateneo (e connesse Linee guida operative), del Manuale di gestione del protocollo informatico e degli archivi, e dei 4 Regolamenti/Linee guida sui servizi informatici;
- un **unico Regolamento** quadro sull'**alta formazione post-lauream** dell'Ateneo (comprensiva dei Master di I e II livello ed executive, dei Corsi e Scuole di specializzazione, dei Corsi di perfezionamento, e dei Corsi di Dottorato di ricerca), in luogo della attuale pluralità di Regolamenti;
- un **unico Regolamento** di Ateneo recante la disciplina generale comune degli **eventi** dei Dipartimenti, in luogo di Regolamenti differenziati per ciascun Dipartimento;
- un **unico Regolamento** quadro sul **personale tecnico-**

- amministrativo** e sui **collaboratori ed esperti linguistici**, che tenga conto, secondo quanto ulteriormente si riferirà, della peculiare competenza di questi ultimi, coinvolti e ancor più coinvolgibili da una chiara regolamentazione mediante contrattazione collettiva integrativa; un regolamento, dunque, mediante il quale realizzare la revisione e razionalizzazione di una disciplina compresa attualmente in 26 Regolamenti pubblicati nella relativa sezione del sito web di Ateneo;
- un **unico Regolamento** sull'**Università sostenibile**, in cui quanto meno far confluire i 2 Regolamenti per la gestione dei rifiuti speciali e sui rappresentanti per la sicurezza, e il Manuale sul sistema di gestione della salute e sicurezza sul lavoro;
  - un **unico Regolamento** quadro sugli **studenti** cui ricondurre le norme riguardanti gli studenti (attualmente risultano 14 Regolamenti/Linee guida, oltre alla Carta dei diritti e doveri degli studenti, pubblicati nella relativa sezione del sito web di Ateneo);
  - uno **snellimento** delle **regole e procedure elettorali** previste nel Regolamento generale di Ateneo.

## 3. Ricerca e didattica

### 3.1. Centralità della ricerca

La **ricerca** deve essere al **centro delle politiche** di ateneo, liberando tempo grazie alla razionalizzazione e semplificazione amministrativa e grazie alla costruzione dal basso, seguendo il principio già sopra enunciato di un assetto **bottom-up**. E infatti, la costruzione del Piano Strategico di Ateneo - e di conseguenza di tutta la politica di gestione - ha seguito un'impostazione chiaramente verticistica, evidenziata come elemento critico da alcune CEV. E il medesimo problema è emerso nella relazione dell'*Advisory Board*.

È necessario un ribaltamento dell'attuale politica della ricerca che, per la creazione di nuove conoscenze e l'avanzamento delle stesse, deve essere fondata sulla collaborazione tra i Dipartimenti e sull'interdisciplinarietà. Le linee di ricerca in aree strategiche del sapere non devono essere tracciate dall'amministrazione centrale, ma devono provenire direttamente dalle proposte delle strutture, di gruppi di lavoro trasversali o anche da singoli docenti. Bisogna valorizzare la curiosità, gli interessi, l'intuito scientifico dei docenti e ricercatori, creando nuove condizioni per lo sviluppo della loro creatività e immaginazione. Per il raggiungimento di tali scopi si rendono necessarie le seguenti azioni:

- a) riportare in equilibrio il rapporto tra **produzione scientifica** e **monitoraggio** dei suoi risultati. L'attuale sistema di valutazione ha il difetto di sottrarre **tempo e risorse** preziosi all'attività di ricerca. È fondamentale evitare di appesantire eccessivamente l'aspetto burocratico, distinguendo ciò che è richiesto dal MUR e dall'ANVUR e ciò che, spesso con eccesso di zelo, viene chiesto dallo stesso Ateneo. Occorre assolutamente evitare la spirale autovalutativa nella quale ci si è incastrati.

- b) potenziare il grado di **interdisciplinarietà** che attualmente risulta misurabile fondamentalmente secondo la percentuale del corpo docente coinvolto nel *team Global Challenges*, ma che fino ad ora non pare abbia dato grandi risultati a livello generale. In proposito, si segnala una recente misura approvata dal Senato del 20 maggio 2020, con la costituzione dell'*Institute for Global Challenges* per un coordinamento scientifico e una gestione unitaria delle iniziative in seno all'Area Ricerca di Ateneo. Questo istituto può essere utile per il potenziamento della ricerca interdisciplinare solo se configurato come un organismo in costante **interlocazione** con i dipartimenti. Gli obiettivi (*partnership* strategiche, progetti, ecc.) e il modo di misurare il loro raggiungimento (indicatori), dovranno invero essere fissati in **coordinamento** con gli stessi dipartimenti sempre nella prospettiva di politica sopra richiamata (*bottom-up*).
- c) ottimizzare il **reclutamento** di vincitori di prestigiosi bandi di ricerca internazionali con un approccio lungimirante e prudente, maggiormente calibrato sulle esigenze delle strutture, mirando decisamente alla qualità e alla funzionalità dei profili individuati, nel rispetto degli equilibri tra i Dipartimenti e di quelli interni ai singoli Dipartimenti. Ciò riguarda non solo gli assegnatari di sovvenzioni **ERC**, ma anche la selezione e la condivisione delle candidature per le azioni **Marie Skłodowska-Curie** che dovrebbe essere improntata a una maggiore equità e altresì trasparenza, specie sui candidati interessati.
- d) investire sulle **strutture e infrastrutture**, quali **biblioteche** e **laboratori**, giacché è evidente che una ricerca di eccellenza richieda spazi e attrezzature adeguati. A tal fine si potrebbe

destinare una quota dei margini derivanti da attività di terza missione dipartimentali, ove possibile, alla manutenzione e miglioramento e creazione delle infrastrutture della ricerca.

Il tema delle **biblioteche** richiede peraltro una profonda attenzione sotto due punti di vista:

- da un lato quello della logistica, come già accennato, nel senso della ricerca di spazi adatti a veicolare le richieste dei docenti e ricercatori e al tempo stesso quelle degli studenti che, tradizionalmente, fanno delle biblioteche e degli spazi affini luogo di socializzazione e scambio culturale.

A questo proposito si sta vagliando la possibilità, in collaborazione con talune istituzioni della città, di reperire uno spazio idoneo e, più precisamente, di aprire una biblioteca/sala di lettura nella chiesa di San Barnaba.

- le biblioteche vanno peraltro considerate nel loro insieme come un vero e proprio **sistema bibliotecario**, al quale afferiscono numerosi e sempre più qualificati collaboratori. Anche in questo caso, dunque, valgono le considerazioni sui Dipartimenti dai quali siamo partiti, e anche per esse l'Ateneo dovrà porre in essere iniziative di investimento che tengano conto della diversità delle biblioteche medesime e di una riorganizzazione anche amministrativa del sistema bibliotecario di Ateneo, a breve privo di personale dirigenziale e in ipotesi aggregato, insieme al CLA, ad altra struttura.

- e) mettere in risalto le **specificità disciplinari e interdisciplinari** dei Dipartimenti, anche valorizzando tipologie e sedi editoriali di pubblicazione rilevanti per i singoli settori disciplinari. È in atto una tendenziale omologazione ai modelli bibliometrici anche per quei numerosi settori che tali non sono che produce

la creazione di schemi inadeguati a valutare uno spettro di discipline particolarmente ampio in alcuni Dipartimenti. A questo scopo, ferma restando l'esigenza di mantenere e migliorare il nostro posizionamento nei *ranking*, è auspicabile ridurre la logica esclusiva Scopus/WOS, allargando la prospettiva e valorizzando, ad esempio, il prodotto monografico. Per quanto concerne il grado di internazionalizzazione della ricerca si ritiene che la valutazione del suo impatto debba avvenire non solo sulla base della sua diffusione in lingua inglese, ma anche tenendo conto della diffusione dei prodotti della ricerca in altre lingue importanti per la circolazione delle idee nei singoli ambiti disciplinari.

- f) **aumentare le risorse** destinate alla ricerca per sostenere i progetti a tutti i livelli con un **piano organico**. Si tratta di applicare una politica capace di costruire dal basso un programma di Ateneo (*call* interne) che permetta di creare nuove opportunità a chi concorre per finanziamenti non solo internazionali, ma anche nazionali o di enti privati. A tal fine è inoltre necessario individuare risorse per personale tecnico/ricercatore per lo sviluppo dei singoli progetti.
- g) individuare risorse per la **copertura dei moduli didattici** di docenti vincitori di prestigiosi incarichi di ricerca all'estero.
- h) focalizzarsi sulle **criticità** che trattengono parte delle aree di ricerca di Ca' Foscari nelle posizioni inferiori nei **ranking**

internazionali e sugli interventi a favore di un'implementazione della capacità di **raccolta fondi** (*fundraising*).

- i) **verificare le attività svolte** non solo in termini di fundraising, ma anche sul piano dei risultati ottenuti, garantendo, sotto l'auspicio del Prorettore alla ricerca, una più organica programmazione.

### 3.2. Per una didattica innovativa e non solo digitale

La didattica universitaria sfocia dall'attività di ricerca: questo dinamismo porta all'intersezione di nuove conoscenze e plasma necessariamente l'offerta formativa di un ateneo. Tale sinergia permette di affrontare le complesse **sfide della contemporaneità**, preparando i nostri studenti ad affrontare il futuro con elevati livelli di competenza, in modo tale che il processo di formazione dia una spinta efficace allo sviluppo economico, tecnologico e culturale della società nel suo complesso.

Per garantire il raggiungimento di questo obiettivo strategico è necessario mettere in atto una serie di iniziative che possano, da un lato, migliorare quanto già fatto finora, dall'altro, spianare la strada a nuove opportunità. Qualsiasi risultato di qualsiasi azione dipende dall'efficacia del **coordinamento delle strutture** che sono coinvolte nei processi decisionali. Il mutamento dell'assetto prospettato per la *governance* e per la ricerca deve necessariamente coinvolgere anche la progettazione e la gestione dell'intera offerta formativa. In questa prospettiva, maggiore deve risultare la **spinta dei Dipartimenti** nel delineare soluzioni e nel proporre idee che possano confluire nelle autonome attività delle Scuole (*Challenge School* e già *Graduate School*) e del *Collegio Internazionale* per evitare che le scelte vengano operate nella direzione opposta, ossia dall'alto al basso.

Tale **ribaltamento** avrebbe innanzitutto il vantaggio di garantire che le azioni didattiche di **impatto strategico** e di **rilevanza globale** restino comunque profondamente radicate nella ricerca dei Dipartimenti, traendo nutrimento dalle competenze dei singoli docenti e dalle peculiarità di ogni singolo corso di laurea. In secondo luogo, questo approccio permetterebbe di ripensare la didattica trasversale, rappresentata dai *minor* e dai *corsi interdipartimentali*, che dovrebbe basarsi su un attento coordinamento, su reali progetti di collaborazione e di condivisione, soprattutto in considerazione degli esiti in termini occupazionali; da questo punto di vista, la costruzione dell'offerta formativa dovrebbe essere condotta attraverso preve e ponderate analisi del mercato del lavoro, da un lato, e delle risorse umane e logistiche interne, dall'altro. In terzo luogo, il rovesciamento favorirebbe una maggiore responsabilizzazione delle strutture dipartimentali con riflessi positivi sui meccanismi di incentivazione e premialità. In tale ottica, si possono sviluppare premi e finanziamenti appositi per progetti di didattica innovativa oltre a quelli esistenti.

La recente emergenza sanitaria ha costretto il mondo universitario a trasferire all'improvviso l'intera didattica in presenza su piattaforme telematiche per garantire da remoto il regolare svolgimento delle lezioni. Questa circostanza ha messo per la prima volta docenti e studenti di fronte alla necessità di affrontare il problema dell'uso massiccio di strumenti informatici per l'apprendimento. La **didattica telematica** emergenziale è tuttavia ben diversa dalla **didattica digitale pianificata**, sulla quale l'Ateneo ha incominciato ad investire negli anni scorsi. Una delle sfide più importanti nel progettare l'offerta formativa del futuro consiste pertanto nel ripensare sia la didattica tradizionale in presenza, sia quella *online* (parziale o totale), individuando soluzioni capaci di innovare l'azione, valorizzando entrambi i tipi di offerta formativa in maniera flessibile e oculata.

Quanto alle modalità di erogazione della **didattica frontale** deve

essere ripensato il ruolo stesso del docente che dovrà essere sempre più coinvolgente, tramite testimonianze, esercitazioni pratiche di tutt'altro spessore di quelle tradizionali, *sub specie* di visite aziendali e istituzionali, partecipazione degli studenti ai processi formativi nei quali sono viepiù coinvolti soggetti esterni e altamente qualificati. Questo approccio, che potremmo definire come una "fase due" della didattica deve mirare alla ricerca del c.d. *placement*, mediante *stages*, esperienze all'esterno delle aule. La didattica tradizionale può diventare innovativa anche restando *off line*, proiettandosi verso l'occupabilità e assumendo una vera e propria dimensione esperienziale, fermo restando il principio del mantenimento di un saldo legame con il progresso scientifico che favorisca l'apprendimento adattivo degli studenti. In quest'ottica va potenziata anche la formazione continua e l'internazionalizzazione della stessa, pensando non solo all'inglese, ma anche ad altre lingue straniere e alla loro potenzialità per incrementare gli accordi di mobilità e scambio.

Quanto alle **modalità on line**, si dovrebbe pensare all'uso dell'*e-learning* non solo come tipologia alternativa di didattica e, per così dire, fine a sé stessa, ma anche come strumento al servizio dell'offerta formativa generale di ateneo che favorisca, tramite l'uso delle risorse digitali, la comprensione delle difficoltà dell'apprendimento, l'individuazione di soluzioni idonee al raggiungimento di livelli di competenza e di soddisfazione più elevati da parte degli studenti.

Per il conseguimento degli obiettivi sopra elencati, da una parte, è necessario sempre investire in **infrastrutture** (aule, attrezzature, laboratori per l'area tecnico-scientifica, umanistica e linguistica) e in **strumentazioni** informatiche che facilitino una sempre maggior interazione tra docenti e studenti e una trasmissione del sapere che sia in linea con le esigenze di un mondo in continua evoluzione. In questo senso possono essere valorizzati, come livello organizzativo ulteriore, i **Campus**, siano essi fisici che virtuali, anche per una più efficace gestione dei luoghi della didattica.

Dall'altra, è indispensabile adottare politiche che riducano la disparità e favoriscano il **diritto allo studio**. Particolare attenzione va dedicata in questo senso ai test di ammissione, all'individuazione di strategie che riducano il tasso di abbandono studentesco e che favoriscano non solo l'attrazione di studenti stranieri e provenienti da fuori regione, ma anche la loro permanenza a Ca' Foscari. Un'attenta e continua considerazione degli indicatori ministeriali, dei modelli di valutazione AVA, dei questionari degli studenti e dei dati forniti da AlmaLaurea sarà necessaria per individuare, sulla base di dati *quantitativi*, le azioni correttive che possano condurre a miglioramenti *qualitativi* in relazione alla comprensione dei bisogni e delle possibilità, promuovendo una **didattica inclusiva** che contribuisca allo sviluppo e all'innovazione in una società diversa e aperta al progresso.

### 3.3. Intersezione tra ricerca e didattica

La ricerca costituisce la base di una didattica di eccellenza. In questo senso si deve favorire il più possibile un *continuum* conoscitivo e formativo, soprattutto al livello del **Dottorato** che rappresenta l'intersezione tra didattica e ricerca. Per potenziarlo sono necessarie le seguenti azioni.

a) promuovere l'**attività formativa strutturata** all'interno di ciascun Dottorato, specie nei suoi contenuti metodologici e di addestramento alla ricerca, anche ai fini della valutazione interna ed esterna, non supportata adeguatamente dai recenti dati di AlmaLaurea (6,3/10 media di Ateneo).

b) aumentare il numero di iscrizioni al Dottorato con un ulteriore **investimento** sul **numero di borse** e valorizzando anche i posti per dottorandi senza borse: le risorse potrebbero provenire, tra l'altro, anche da margini dei *Master* e da altre attività di *fundraising*. Una specifica attenzione potrebbe concedersi, come già sperimentato in passato, alla previsione di fondi per borse non rigorosamente

inquadrabili nei percorsi esistenti, ad esempio mediante una collaborazione con istituzioni e enti esterni.

c) prevedere che almeno uno dei rappresentanti degli studenti in alcuni organi accademici sia specificamente un dottorando.

d) potenziare il riferimento ministeriale alle **tre dimensioni** del dottorato: **industriale, innovativo e internazionale**. E, in particolare, decisa apertura va data da un lato ai dottorati internazionali, eventualmente anche con l'utile e più agile strumento della co-tutela di tesi; dall'altro ai Dottorati industriali, anche se diverso è risultato l'impatto degli stessi sui requisiti di legge per le borse, per i quali sino ad oggi forse si è stati a Ca' Foscari eccessivamente restrittivi, nonostante gli spazi normativi concessi. Il tutto relazionando i dottorati con la ricerca interdisciplinare sviluppata nel *Ca' Foscari Institute for Global Challenges*, e i progetti di ricerca attivi e in fase di sviluppo nei diversi Dipartimenti.

e) valorizzare una valutazione della **performance** dei diversi dottorati viepiù in termini di **occupability** dei dottori di ricerca, anche non solo accademica con il riconoscimento di un duplice *output* del percorso di Dottorato, interno/esterno all'Università, nel mercato accademico ma anche in quello delle professioni, delle imprese e istituzioni. Dovrebbero essere in qualche modo concesse specifiche opportunità a candidati cafoscarini meritevoli, come porta d'ingresso alla carriera accademica, anche per evitare processi di *fuga all'estero* "preventivi", e nel contempo occorre attrarre candidature meritevoli dall'estero e fuori regione.

f) **riorganizzare** il **PhD Office** in modo tale che, da un lato, il dottorato (o i dottorati in taluni dipartimenti) non costituisca un ulteriore aggravio per le strutture dipartimentali, dall'altro, queste ultime siano messe nelle condizioni di predisporre i requisiti logistici e strumentali necessari per un corretto e proficuo svolgimento delle attività di ricerca dei dottorandi. La riorganizzazione si rende necessaria perché la chiusura della Scuola

dottorale e il mantenimento del solo *PhD Office* non hanno risolto i problemi legati all'amministrazione dei dottorati.

Si può infine fare di più per l'**accoglienza** dei dottorandi, specie stranieri, in termini di servizi e pieno inserimento nei contesti dipartimentali, e una questione aperta è sicuramente quella degli **incentivi**, sotto diversa forma, destinati ai Dipartimenti presso i quali nascono e si sviluppano i Dottorati.

## 4. Politiche per personale e studenti

### 4.1. Il personale tecnico e amministrativo

Ulteriori misure, di sostegno e motivazionali, per il *personale tecnico-amministrativo e i collaboratori ed esperti linguistici*, da formulare – anche in sede di contrattazione integrativa – nel rispetto della cornice regolativa delineata dalla legislazione nazionale e della contrattazione collettiva nazionale di comparto/area, possono essere:

- a) la **flessibilizzazione del tempo di lavoro**, mediante l’istituzione della banca delle ore e forme di elasticizzazione dell’orario di servizio, l’agevolazione del ricorso al telelavoro e allo smart working (lavoro agile), compatibile col tipo di prestazione lavorativa, ossia diverse modalità di esecuzione dell’attività lavorativa, con organizzazione per fasi, cicli e obiettivi e senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro, col possibile utilizzo di strumenti tecnologici, allo scopo di incrementare la competitività e agevolare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, e ferma restando la garanzia del diritto alla disconnessione di tutto il personale, anche docente, nei giorni festivi e di non lavoro (da rendere effettiva con apposite prescrizioni);
- b) l’istituzione della figura dedicata di **“Delegato del Rettore** ai rapporti con il personale e alle relazioni sindacali”, che si occuperà delle questioni concernenti il personale tecnico-amministrativo e i collaboratori ed esperti linguistici, rientranti nelle competenze del Rettore, e curerà i rapporti con il personale, svolgendo, insieme al Direttore generale, le funzioni di componente della delegazione di parte datoriale abilitata alla contrattazione collettiva integrativa per il personale tecnico-amministrativo di Ateneo e di componente della

delegazione di parte datoriale abilitata alla contrattazione collettiva integrativa per il personale dirigente dell'Ateneo;

- c) l'attuazione degli artt. 42, co. 3, lett. h), e 67 del CCNL del personale del comparto istruzione e ricerca (triennio 2016-2018) del 19 aprile 2018, riguardante l'individuazione, in sede di contrattazione integrativa, dei criteri generali per l'attivazione di piani di **welfare** integrativo e la concessione dei relativi benefici di natura assistenziale e sociale in favore dei propri dipendenti.
- d) la previsione di **premierità e incentivi**, anche economici, commisurati all'apporto individuale e al carico di lavoro, nonché di progressioni interne orizzontali ma soprattutto verticali, a seguito dell'espletamento delle procedure di analisi del fabbisogno e valutazione delle strutture e del personale, al fine di promuovere nell'Università il merito e la massimizzazione della *performance* organizzativa e individuale nonché la migliore utilizzazione delle risorse umane.

Tale processo mira a aumentare le **risorse in termini di punti organico** specifici per il personale non docente dei Dipartimenti, stante anche una attuale distribuzione del personale tra sede centrale e Dipartimenti pari a un rapporto percentuale 80%/20%, evidentemente insufficiente per far fronte alle dimensioni attuali dei Dipartimenti, e alla continua concessione da parte della Amministrazione centrale ai Dipartimenti di un simulacro di autonomia, configurabile come delega di responsabilità, spesso confusa e foriera di rischi amministrativi (basti l'esempio del Piano della *Performance* e del Piano strategico che pongono obiettivi non sempre di sostanza e qualità e talora numericamente non sostenibili da tutte le strutture). Le risorse necessarie a tali investimenti saranno

reperate, come si dirà, mediante la riduzione della quota strategica in termini di punti organico oggi di pertinenza del Rettore.

È necessario **evitare** una ulteriore “**rotazione**” in chiave di anticorruzione dei vertici dipartimentali, attuata di recente e non giustificata dalla normativa vigente. Gli stessi vertici amministrativi dipartimentali sembrano condividere quanto sopra.

In proposito va evidenziato come la Direzione generale e la dirigenza dedicata debba tenere in maggiore considerazione le esigenze manifestate dai collaboratori amministrativi ma intrinseche altresì nella più proficua valorizzazione del personale mediante lo strumento della mobilità e, come si dirà, un’attenta e continua attività formativa *on the job*, anche alla luce della missione formativa dell’Ateneo.

Negli ultimi anni i **Dipartimenti** sono cresciuti dal punto di vista del numero dei docenti, ma non sempre del **personale assegnato**; il personale esistente soffrirà a breve di una emorragia a causa dell’età di pensionamento e, in ogni caso, deve assolutamente essere destinatario di attività formative e di aggiornamento, attività che solo di recente si sono più ampiamente sviluppate. Infine, va rafforzato il riconoscimento, non solo in termini economici, ma anche di presenza nei diversi Organi, del personale non docente (v. *supra*, con riguardo a Senato e CdA).

Una attenzione particolare va dedicata al personale “**tecnico**”, specie in determinate aree di ricerca e didattica, per quanto attiene da un lato alla conservazione di un numero adeguato, dall’altro alle specifiche professionalità richieste (*Lab manager*).

#### **4.2. I collaboratori ed esperti linguistici (CEL)**

In taluni, noti, contesti dipartimentali si pone poi il problema dei corsi/esercitazioni linguistiche: tema annoso e in qualche misura affrontato dall’Ateneo in questi anni, ma che potrebbe trovare ulteriori

sviluppi, anche sulla falsariga di soluzioni accolte in altre, e anche vicine, realtà universitarie: sul tavolo ci sono fundamentalmente due ipotesi, l'una riconducibile ad un maggiore e confermato coinvolgimento del CLA, anche mediante le certificazioni, come collettore unico; l'altra che conferma il ruolo preponderante nonché gli onori ed oneri in capo ai singoli Dipartimenti. Ritengo che, fermo restando l'inquadramento dei CEL nell'ambito del CLA, vada fatto uno sforzo nel senso di un maggiore coinvolgimento delle **strutture dipartimentali**, comunque mediante il riconoscimento del **ruolo** e della **dignità** del collaboratore linguistico rispetto ai docenti; anche per quanto attiene ad una attenta e realistica programmazione dei contingenti necessari e delle necessità dei docenti di lingue.

Nell'ottica della **valorizzazione** e **promozione** del rispettivo apporto alla missione didattica dell'Università – con la possibile proiezione di questa pure in termini di terza missione – occorre, infatti, perseguire la chiara distinzione delle funzioni dei CEL rispetto a quelle dei docenti, anche in sede di contrattazione collettiva integrativa per i primi, tenendone presente il compito di provvedere alle esigenze di apprendimento delle lingue e di supporto alle attività didattiche, in coordinamento con le stesse. E lo strumento regolativo deputato può essere il contratto collettivo integrativo più che i singoli provvedimenti della Amministrazione centrale, in quanto **condiviso**.

### 4.3. Il personale docente

Sul versante del *personale docente*, si segnala l'esigenza di procedere verso un **alleggerimento delle incombenze** gestionali dei docenti a quanto effettivamente necessario, al fine di evitare che una crescente mole di esse configga con l'assolvimento delle funzioni didattiche e scientifiche, rendendone più difficoltoso, o addirittura inibendone, il pieno e sereno svolgimento; al contempo, appare possibile introdurre nuove forme di **riconoscimento** del **contributo gestionale dei docenti** impegnati nelle relative attività, sia in termini di sgravio

didattico, sia in termini economici, come di recente emerso nel dibattito senatoriale. E in effetti tali incombenze impattano maggiormente sul **tempo dedicato alla ricerca**, rispetto a quello della didattica, in specie frontale.

Si può dunque immaginare un ampliamento del novero dei compiti gestionali per i quali può essere concessa una **riduzione del carico didattico**, rispetto all'attuale previsione del Regolamento di Ateneo, limitata a specifici incarichi di **responsabilità gestionale e di ricerca**, mediante futura modifica regolamentare, nel rispetto del monte ore annuo complessivo minimo per compiti didattici e di servizio agli studenti, stabilito dalla legge n. 240/2010 per i professori.

Inoltre, per **razionalizzare la distribuzione del tempo** dedicato alla **didattica** frontale rispetto a quello per la **ricerca**, si potranno sperimentare nuove modalità organizzative dei corsi, concentrando ad esempio in un unico semestre tali assorbenti incarichi d'insegnamento per il docente, ferma restando l'erogazione, verificata, lungo l'intero anno accademico delle altre attività didattiche e di ricevimento agli studenti. E introducendo nuove regole/prassi su periodi di **aspettativa per motivi di studio** (*mini-sabbatico*), anche non strettamente vincolati all'ambito dell'anno accademico. A tale proposito appare coerente immaginare anche un ripensamento del calendario accademico, in equilibrio tra le esigenze degli studenti, diverse nelle varie aree, e con quelle della ricerca dei docenti.

Analoghe iniziative potranno riguardare l'introduzione di **misure premiali**, anche sotto forma di attribuzione di risorse, per la realizzazione da parte dei docenti di iniziative e di progetti di **terza missione** dell'Università, anche a livello internazionale.

Vanno confermate le misure relative a limitati fondi di **primo insediamento** per consentire a chi giunge a Ca' Foscari secondo binari ordinari (non con progetti di rilievo internazionale) di attivare

immediatamente un programma di ricerca, eventualmente anche con la costituzione di **gruppi di ricerca** anche **interdipartimentali**; cifra necessaria, quest'ultima, per una costante integrazione tra le diverse aree dell'Ateneo. Lo stesso discorso vale, a maggior ragione, per sostenere la ricerca di base, che deve trovare meccanismi di sostegno da parte dell'Ateneo.

#### 4.4. Gli studenti

Quanto agli *studenti* si deve pensare anzitutto alle misure utili a favorire il loro “**ritorno**” a **Venezia** e alle altre sedi di **Ca' Foscari** (Treviso, Mestre, Marghera), attraverso un *mix* di politiche universitarie di **residenzialità** e di accordi con enti ed istituzioni rilevanti. Sul piano dei servizi, così come per quanto attiene ad altre componenti dell'Ateneo, si devono introdurre o affinare **agevolazioni** relative ai **trasporti**.

Essenziale risulta una **comunicazione** istituzionale maggiormente **puntuale** quanto ad oggetto e destinatari (eventi, seminari, incontri con imprese e istituzioni) anche per stimolare una reale presa di coscienza dei **diritti** e della possibile **partecipazione** alle scelte dell'Università da parte degli studenti.

È peraltro evidente che ogni sforzo compiuto secondo le linee programmatiche qui descritte ricade positivamente sulla **vita** e sulla **carriera** dei nostri studenti: così una maggiore centralità dei **dipartimenti**, "luogo" di studio e di incontro; una **semplificazione** amministrativa che possa agevolare le pratiche studentesche; una **calendarizzazione annuale** che permetta la programmazione individuale della carriera degli studenti; una **ricerca** e una **didattica** sempre più internazionali, che consentano periodi di studio all'estero e un continuo confronto con studenti di provenienza internazionale; una **didattica**, si è detto, sempre più attenta alle caratteristiche dei destinatari, alle mutevoli esigenze del mondo esterno e a veri e propri salti in avanti tecnologici; investimenti sugli **spazi** disponibili, anche se

non di diretta pertinenza di Ca' Foscari, perché gli studenti e le loro associazioni necessitano di adeguati **luoghi di studio, socialità e ristoro**; una forte attenzione alle questioni relative alle **pari opportunità** e agli strumenti di **inclusione**, nelle sue diverse forme.

Sul versante formativo, anche *post-lauream*, si ritiene altresì di dedicare una particolare cura ai **percorsi di studio** caratteristici nel nostro Ateneo, ma anche incentivare la istituzione di corsi maggiormente **innovativi**, purché **sostenibili**.

Sempre ai fini dell'inserimento nel **mercato del lavoro** degli studenti va ulteriormente favorito il riconoscimento di crediti formativi per lo svolgimento di attività lavorative o di tirocinio-*stage* extracurricolare, va promosso il contratto di **apprendistato** di alta formazione e ricerca (art. 45, d.lgs. n. 81/2015) e vanno riorganizzati e ancora una volta favoriti "sostanzialmente" i percorsi di studio per gli studenti a tempo parziale, in specie se lavoratori, al fine di facilitarne il conseguimento del titolo di laurea. Per altro verso va proseguita l'opera di incremento delle **lauree internazionali**, con doppio titolo di studio (*Double/Joint Degree*), e implementata l'organizzazione di **lauree professionalizzanti**.

Anche per le studentesse e gli studenti va intensificato il senso di appartenenza alla comunità cafoscarina dopo il conseguimento dei titoli di studio, mediante la previsione di premi e borse di studio *post-lauream*, il coinvolgimento della Associazione Ca' Foscari *Alumni* e delle altre associazioni studentesche in un crescente numero di iniziative culturali e di attività didattico-scientifiche.

L'Ateneo deve infine impegnarsi a mantenere un livello di contribuzione degli studenti adeguato, favorendo il diritto allo studio degli studenti meritevoli e meno abbienti, anche mediante una sistematica attività di verifica delle dichiarazioni rese. Il c.d. "patto formativo" deve essere in questo senso ulteriormente rafforzato ed esteso

ad ogni aspetto della vita universitaria.

Considerata la centralità degli studenti in un Ateneo appare utile la figura del **Prorettore al diritto allo studio**, che coordini tutte le azioni volte a migliorare la vita studentesca e a realizzare i punti programmatici sopra elencati. E in proposito si ritiene di immaginare, sull'esempio di quanto avviene nei migliori atenei anglosassoni, da un lato una *Area counselling e benessere per gli studenti*, dedicata a studenti *in distress*, che oggi spesso si rivolgono ai docenti; dall'altro un utile *Writing Center*, eventualmente ottimizzando l'impiego di *tutor* didattici, investendo in attività extracurricolari, anche *online*, di scrittura accademica e eventualmente per discipline.

#### **4.5. Politiche sociali e di pari opportunità**

Accanto alla accennata opera di riorganizzazione/semplificazione amministrativa pare necessario lo sviluppo delle più avanzate politiche di **wellbeing** aziendale/ambientale, teso alla promozione della **cultura dell'inclusione e delle pari opportunità**. Si tratta di uno degli obiettivi prioritari dell'azione di governo, in quanto riguarda tutte le componenti dell'Ateneo. A tal fine dovrà essere istituita una nuova figura di **Prorettore alle politiche sociali e pari opportunità** che si coordinerà con tre "Delegati del Rettore":

a) un **Delegato del Rettore alla Valorizzazione delle diversità, all'inclusione sociale, alle pari opportunità e al benessere delle persone disabili**, declinate nell'accezione più ampia possibile e aperta all'evoluzione della società, *in specie* in senso culturale e identitario, che potrà proporre e curare l'attuazione di azioni per un'Università massimamente inclusiva, rendendo la diversità un fattore di arricchimento, una risorsa per il progresso didattico-scientifico e uno strumento di dialogo con l'esterno, operando altresì in interazione col "Comitato unico di garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del

benessere di chi lavora e contro le discriminazioni” (di cui all’art. 23 dello Statuto), in una prospettiva promozionale, altra rispetto al tipico approccio difensivo *ex post* insito nella, pur fondamentale, vigilanza antidiscriminatoria e nel sostegno alle vittime di violazioni, vessazioni, sopraffazioni, *mobbing* e molestie all’interno dell’Università.

Tali ultime azioni sono già al centro della struttura e delle attività dell’Ateneo ma devono essere ulteriormente adattate al continuo mutare del contesto esterno, anche normativo, alla luce delle annuali relazioni del Ministero competente su un tema che, anche e soprattutto nel mondo universitario, continua ad essere delicato, sebbene in via di positiva trasformazione. Il lavoro svolto nell’Università pubblica, specie agli occhi di chi si è sempre occupato di tali, centrali, tematiche risulta essere in effetti una sorta di cartina di tornasole relativamente ai pur lenti progressi in materia. E Ca’ Foscari deve porre tra i suoi primari obiettivi, in una sorta di competizione al rialzo con gli altri atenei, proprio quello della piena affermazione delle pari opportunità.

b) un **Delegato al wellbeing**, sul modello dei sistemi di garanzia del benessere organizzativo e lavorativo delle grandi imprese (quale Ca’ Foscari, seppure non tecnicamente, è, contando più di mille tra docenti e non docenti, oltre al personale non stabile), la cui attività consisterà nell’ascolto delle varie componenti dell’Ateneo, utile alla continua ricognizione delle esigenze maggiormente sentite e delle situazioni, procedure o altri elementi percepiti come suscettibili di disturbare il clima lavorativo, o comunque essere controproducenti rispetto allo svolgimento dei compiti didattico-scientifici e istituzionali (in ciò tale innovativa competenza si differenzerebbe rispetto al ruolo e ai compiti del Delegato ai rapporti con il personale e le organizzazioni sindacali). Infine, saranno confermate le misure di *welfare* aziendale presenti e ne verranno promosse di nuove quali, ad esempio, un asilo nido aziendale, sostegno alle attività sportive per il personale e per gli studenti.

c) **Delegato ai rapporti con il personale e le organizzazioni**

**sindacali** (v. *supra* 4.1, lett. b).

D'altro canto, le Università hanno, oggi più che mai, il dovere di intervenire con i loro strumenti (ricerca, formazione, terza missione) per costruire contesti di vita e di lavoro che siano fondati sui principi della **equità** e della **giustizia sociale**. Appare dunque necessario rafforzare la collaborazione tra reti di Ateneo sul territorio macro-regionale e regionale, sulla base dell'Accordo UNI3V tra gli Atenei del Triveneto per l'Inclusione del 2017 e del recente accordo che ha visto la creazione del tavolo di lavoro nazionale su Equità e Giustizia sociale all'interno della rete università sostenibili. Penso infatti che solo una **trasformazione culturale** possa portare alla piena realizzazione degli Obiettivi 2030 per lo sviluppo sostenibile. Ca' Foscari, dunque, continuerà a proporre politiche tese a far crescere una **cultura dell'equità**, agendo sui contesti materiali ed immateriali, elevando gli *standard* qualitativi di accessibilità agli spazi ed ai servizi per la "**persona**", con l'obiettivo ultimo della fruizione della "Università" in sicurezza e con la massima autonomia possibile da parte di un numero viepiù maggiore di persone.

## 5. Reclutamento e risorse dipartimentali

Come risulta dal titolo stesso di queste riflessioni, anche la revisione del modello per la distribuzione dei punti organico va attuata nel segno della “**flessibilità**” e del *favor* verso la “**differenza**” tra Dipartimenti. In questo senso riteniamo plausibile una **riduzione della quota strategica rettorale**, ad oggi del 30% dei punti organico assegnati all’Ateneo dal MUR, da vincolarsi a progetti validati dal Senato Accademico in considerazione di aree di ricerca e didattica fondamentali/strategiche e a possibili chiamate di docenti di chiara fama; e, altresì, per una parte della riduzione, con una maggiore considerazione da un lato del personale amministrativo e tecnico presso i Dipartimenti, e dall’altro del principio e proseguimento di carriera degli RTDA.

In tal modo il **reclutamento esterno** andrebbe gestito non tanto sulla base di proposte “secche”, bensì di *call* di Ateneo su segnalazioni di specifici e necessari profili di ricerca e didattica da parte dei singoli Dipartimenti. Conseguentemente si aprirebbe un virtuoso “mercato” accademico, specie internazionale, facendo leva sul valore aggiunto della Città e della Regione/Paese, oltre che sulle caratteristiche e la evidente apertura internazionale dell’Ateneo: il *Search Committee* perderebbe in parte centralità, ma fuggirebbe nel contempo anche dubbi di opacità, per trasformarsi in una sede tecnica - e non politica - di validazione scientifica dei futuri professori di Ca’ Foscari.

Prendendo atto dei **piani straordinari per RTDB** e attendendo riforme favorevoli agli **RTDA** (vero potenziale bacino delle intelligenze future delle nostre Università), vanno limitati quantitativamente gli assegni di ricerca, spesso assimilabili nei fatti a meri tutorati. La figura dell’assegnista di ricerca deve rispondere ad una duplice esigenza/funzione: assecondare quel processo di continua contaminazione tra mondo accademico e settori esterni della Società; cominciare a formare e far pubblicare i futuri (*pro quota*) ricercatori universitari, coloro cioè che puntano a una carriera interna

all'Università. Ma sicuramente mai atteggiarsi a copertura contrattuale di rapporti di collaborazione che non hanno molto a che fare con la ricerca. Per queste attività vi sono altri, e propri, strumenti contrattuali.

Più addentro ai meccanismi di finanziamento ministeriale e di **redistribuzione delle risorse**, oltre che dei punti organico, vanno considerati tre aspetti:

- gli indicatori attraverso i quali il Ministero attribuisce la quota fissa e soprattutto premiale;
- il modello di valutazione dei Dipartimenti per l'assegnazione di punti organico;
- i criteri di distribuzione del FUDD.

Sul primo aspetto, riteniamo che l'Ateneo debba fare uno **sforzo di unità**, prescindendo degli egoismi e dalle specifiche situazioni dipartimentali, per puntare su indicatori che sembrano premiare al massimo Ca' Foscari nel suo complesso. Anche perché possono comunque sempre essere poste in essere misure di **riequilibrio interno**.

Sui criteri di valutazione e assegnazione ai Dipartimenti dei punti organico è evidente le necessità di superare e, ancora una volta, **semplificare e ripensare insieme il modello** esistente (fondato su didattica, ricerca e qualità del reclutamento), "bloccato" anche dalla asincrona e macchinosa valutazione a livello ministeriale nonché da un eccesso di complessità a livello di Ateneo, nella menzionata logica di premiare, per ciascun Dipartimento, gli elementi caratteristici e positivi e, al contempo, di far superare loro eventuali momenti di difficoltà.

Anche sulla **distribuzione del FUDD** si auspica una **revisione dei modelli** che, lungi dallo sposare una logica egualitaria di fondo ma soprattutto non del tutto attenta alle specificità dipartimentali, riesca a far sì che i diversi indicatori siano in grado di incentivare comportamenti virtuosi dei singoli Dipartimenti. Non deve cioè darsi l'ipotesi di un

modello che oggettivamente pregiudichi lo sviluppo in termini di risorse di qualsivoglia Dipartimento, ma al contrario esso deve tendere a che, su piani e ambiti diversi, ogni Dipartimento possa accrescere al massimo la propria quota di disponibilità, fermi restando ovviamente i saldi. Oltre a questo, si ritiene plausibile che, in situazioni di specifica sofferenza, e come già avvenuto, l'Ateneo possa sostenere gli sforzi di qualche Dipartimento, nella consapevolezza che essi costituiscono pur sempre una *pars* fondamentale dell'intero e unitario sistema universitario cafoscarino.

## 6. Terza missione e Fondazione Ca' Foscari

Benché a livello ministeriale solo di recente si sia cominciato a pensare alla terza missione come ad un elemento valutabile per le Università anche in chiave premiale, la questione non era sconosciuta a Ca' Foscari ed è già patrimonio di alcune strutture dipartimentali e dell'intero Ateneo. Uno dei punti critici è rappresentato dalla **dispersione delle attività** che rientrano nella dimensione del trasferimento della conoscenza, dell'innovazione e dei saperi tecnologici. Proprio per questo motivo sarebbe auspicabile un coordinamento più efficace, individuato nella figura del **Prorettore alla terza missione**, affiancato da una serie di delegati alle *attività e rapporti culturali*, ai *rapporti con le imprese e il trasferimento della conoscenza*, ai *rapporti con le istituzioni pubbliche*, alla *proprietà intellettuale*, al *placement*, alla *formazione continua* e agli *spin off*.

All'interno della terza missione vanno collocate anche parte delle attività di Fondazione Ca' Foscari che, come previsto dallo Statuto, è un "ente strumentale" della nostra Università. In tal senso va ribadito come essa debba svolgere un **ruolo operativo e di sostegno** alla canalizzazione della ricerca applicata e della didattica **in stretto coordinamento con i Dipartimenti**.

Indubbia è per altro verso l'utilità di Fondazione per alcuni ambiti quali l'organizzazione di eventi, convegni, mostre, per la partecipazione a progetti e perché è Fondazione a accogliere organizzativamente *Challenge School* e Edizioni Ca' Foscari.

- **Challenge School** è stata recentemente riorganizzata per aumentare, specie nei settori umanistici, linguistici e scientifici, la propria capacità di porsi sul territorio come struttura formativa *post lauream* di eccellenza, talora in *partnership* con altri soggetti, e dovrebbe

aumentare il proprio contributo all'accreditamento internazionale di parti e dell'intero Ateneo.

- **Edizioni Ca' Foscari** dovrebbe aumentare ulteriormente la visibilità internazionale delle sue pubblicazioni, in stretta collaborazione con i Dipartimenti che potranno viepiù avvalersi della sua riorganizzazione.

Ovviamente alcuni aggiustamenti su Fondazione Ca' Foscari vanno fatti.

- 1) Nel tempo, il **contributo finanziario** che l'Ateneo eroga a Fondazione deve tendere allo zero, rendendo Fondazione autosufficiente.
- 2) Occorre fornire bilanci più dettagliati e trasparenti ma soprattutto migliorare nella "comunicazione" delle attività svolte, in modo da chiarire *ex ante* i confini ed il **ruolo di Fondazione rispetto all'Ateneo** (entrambi "case di vetro").
- 3) Il **Presidente di Fondazione**, per evitare ogni conflitto di interesse, non deve essere il Rettore, ma, secondo quanto già previsto nello Statuto, un suo **delegato** che coniughi, insieme al Prorettore competente, le esigenze della Terza Missione di Ateneo con il ruolo strumentale di Fondazione.
- 4) È necessario strutturare meglio la composizione ed il ruolo dei membri del CdA di Fondazione Ca' Foscari, attribuendo ad essi **competenze e deleghe specifiche**: ad esempio sul rapporto Fondazione-*Challenge School*, sul *fund raising*, sulle connessioni con le attività di ricerca dipartimentali in Ateneo, sulle relazioni con il settore *corporate* e il territorio, sul rapporto con

analoghe fondazioni e enti (su questi aspetti il recente accordo con Cuoà è stato un utile tavolo di sperimentazione).

- 5) Va ripensato il ruolo, la logistica e la funzione stessa di ***Science Gallery***, in considerazione delle possibili forme di collaborazione con gli stessi Dipartimenti, oltre che con le Istituzioni del territorio e il suo stesso sistema internazionale.
- 6) E forte attenzione va infine dedicata ai **rapporti** tra taluni servizi di Fondazione e funzioni a volte **sovrapponibili** dell'Ateneo. Occorre invero evitare che i Dipartimenti (e i docenti) intendano Fondazione come "altro" dall'Ateneo e pensino in tal modo di *bypassare* i vincoli amministrativi e burocratici di una struttura pubblica; necessita dunque uno stretto coordinamento tra Ateneo e Fondazione che segni i confini, in definitiva in termini di competenza ed azione, tra i due Enti, tenendo conto anche dei rispettivi presupposti regolativi e giuridici.

## 7. Ca' Foscari e Venezia

La nostra Università si colloca prevalentemente in un contesto unico. Ciò comporta tuttavia anche delle difficoltà nella individuazione di **spazi per un ulteriore sviluppo** di Ca' Foscari:

- 1) se si eccettua il *Campus* scientifico di recente costruzione, ogni sede cafoscarina pone problemi di manutenzione, e, lo ripeto, di adeguamento alle crescenti esigenze derivanti anche dall'aumento degli iscritti, non solo nel *post-lauream*, e dalle stesse funzioni dell'Ateneo, chiamato sempre più a confrontarsi con imprese, istituzioni, e questioni e tematiche sempre più complesse.

Si possono portare come esempio una emersa criticità dell'area linguistica e umanistica, per la quale la soluzione in termini di *Campus* fisico si è rivelata impraticabile; a meno che si voglia usare un termine simile per la sede di Malcantòn Marcorà. Questa considerazione ci porta anche al tema cruciale, si è detto, delle **biblioteche**, che potrebbe in ipotesi essere unica o diversa per l'ambito linguistico, da un lato, e presumibilmente unica per quello umanistico. Ragione per la quale si deve ricercare una o più d'una sede appropriata, ovviamente non distante dai Dipartimenti relativi.

Nella stessa logica si ritiene altresì utile muovere verso una revisione e/o integrazione della presenza di Ca' Foscari a **Marghera**, ricercando ad esempio, a condizioni contrattuali (locazione) ed economiche comparabili una **sede lagunare**, possibilmente non lontana da Stazione ferroviaria e Piazzale Roma, o ancora condividendo spazi con altre istituzioni, accademiche o meno, per iniziative comuni.

In proposito è tuttavia utile ricordare come in molte realtà organizzative stiano mutando radicalmente i criteri di utilizzo degli **spazi di lavoro**, con particolare riferimento alla condivisione degli stessi, anche in chiave di **maggiore socialità** tra colleghi e/o collaboratori: sono sotto gli occhi di tutti le prospettive del *co-working*,

a maggior ragione se si intende proseguire sulla strada delle modalità alternative (*on-line*) della prestazione di lavoro.

**2)** Una attenzione particolare va dedicata al tema dei **luoghi di ristoro** dedicati non solo agli studenti, ma altresì al personale e ai docenti, posto che la situazione da questo punto di vista risulta deficitaria, soprattutto guardando alle esperienze internazionali; tale questione, peraltro e come visto, si lega strettamente alla disponibilità di spazi e aule studio utilizzabili dagli studenti per le pause tra lezioni e altre esigenze, di cui è esempio eclatante il pur apprezzabilissimo, anche da colleghi e studenti esterni, *Campus* di San Giobbe, così come quello scientifico di Via Torino; per non dire della situazione, critica, degli ambiti umanistico e linguistico.

Quanto, infine, al *Campus* di **Treviso**, ove appaiono in parte risolte le non chiarissime questioni economiche e logistiche attraverso la stipulazione di una nuova convenzione tra Ca' Foscari e Cassamarca, si può ipotizzare lo sviluppo di un polo specialistico del nostro Ateneo con stretti legami con il territorio, eventualmente in sinergia con altre Università, confermandosi altresì l'offerta formativa presente e in particolare le promettenti iniziative in ambito linguistico, ma con un'attenzione specifica alle lauree professionalizzanti. Ciò a maggior ragione se si considera che ci si potrà muovere fuori dagli stretti ambiti precedentemente posti.

**3)** Parlando di **strutture universitarie** è il caso di soffermarsi anche su alcune *facilities* per studenti e personale, strettamente legate ad esse:

- Sul **diritto allo studio**, considerata la complessa situazione abitativa, è necessario il potenziamento e la valorizzazione dei rapporti con ESU - ARDSU Venezia, in particolare per sviluppare secondo le migliori pratiche il servizio per la casa, per gli aventi diritto, e per il sostegno nella ricerca di occasioni per gli altri; un servizio, questo, estensibile più ampiamente al personale, non solo docente. Da questo punto di vista si pensa altresì di incentivare la partecipazione del personale, anche con agevolazioni economiche, a corsi singoli e a corsi *lifelong*

*learning* di *Challenge School*.

- Una nota, in parte dolente, riguarda la necessaria previsione, così come per gli studenti, di un “**pacchetto Venezia**” di facilitazioni per *visiting researcher* e *visiting professor*, obiettivo imprescindibile per una **Università internazionale**, ricomprendendovi convenzioni con Actv e altri vettori di trasporto, impianti sportivi, strutture recettive, trattorie e ristoranti, parcheggi, etc.; e a questo va aggiunta, a monte, una iniziativa volta ad agevolare l’inserimento del *visiting professor* nel nostro Ateneo con la realizzazione di un sintetico *vademecum*.

## 8. Ca' Foscari e i rapporti con Università, Istituzioni e territorio

Come appena visto, il contesto nel quale si muove la nostra Università è caratterizzato dalla vicinanza di altri Atenei, diversamente strutturati.

Sono evidenti le **peculiarità** che hanno reso celebre Ca' Foscari, le lingue e gli aspetti economico-manageriali, ma anche un approccio diverso agli studi umanistici e filosofici rispetto ai vicini Atenei; mentre il più recente Campus tecnologico di Mestre ci ha rilanciati su discipline già praticate (chimiche, fisiche, ambientali, informatiche) e nuove (tecnologiche, digitali e altre, sempre comunque legate al tema cruciale della sostenibilità).

Il **rapporto con gli altri**, dunque, deve essere consapevole ancora una volta delle differenze; perché non possiamo confrontarci con grandi realtà universitarie ove sono presenti dipartimenti/facoltà mediche, giuridiche, ingegneristiche etc., ma possiamo e anzi dobbiamo senz'altro dialogare costruttivamente con le stesse, evitando atteggiamenti pregiudiziali e favorendo un clima vieppiù collaborativo e di complementarità, come in parte già avvenuto.

Diverso è, e deve essere, il discorso con riguardo all'altro Ateneo veneziano, **IUAV**, certo ben più peculiare e specializzato, ma funzionale a molte delle tematiche di ricerca, didattica e terza missione presenti al nostro interno; e, al pari di Ca' Foscari, oggetto della recente e positiva valutazione reputazionale, fatta svolgere dal nostro Ateneo, con particolare riferimento all'elemento della internazionalizzazione.

Ma Ca' Foscari è Venezia, e Venezia è Ca' Foscari. In questo, che può sembrare un facile *slogan*, risiede molto di ciò che si può fare per **andare "oltre"** a quanto fatto sinora: non riguardando e restringendone tuttavia il significato in senso "provinciale", ma valorizzando anzi l'apertura e la

prospettiva internazionale della città, che la sua storia e realtà ampiamente dimostrano. Una collocazione che ha trovato con i recenti eventi negativi motivo di ulteriore riconoscimento, e al cui sempre maggiore potenziamento con orgoglio e umiltà vogliamo contribuire. I rapporti con gli **enti territoriali**, le **istituzioni culturali**, le **associazioni** di categoria debbono improntarsi ad un reciproco rispetto e ad una sempre maggiore complementarità, giacché Venezia ha bisogno di Ca' Foscari e Ca' Foscari necessita della "sua" città.

Da questo punto di vista vi sono temi cruciali per la città sui quali la "sua" Università può e deve fare di più: la cultura, il turismo, anche nella sua accezione negativa di *over-tourism*, la sostenibilità ambientale. Tutte dimensioni che già emergono in alcune linee di ricerca fondamentali e trasversali nel nostro Ateneo: innovazione, internazionalizzazione, sempre maggiori competenze linguistiche e digitali, ritorno ad un profondo **dibattito sulla cultura** nel suo significato più proprio e spesso oggi dimenticato, ma anche un diverso e centrale ruolo dei docenti nel dibattito esterno all'Università, perché la città ed il territorio circostante hanno bisogno delle intelligenze e competenze di Ca' Foscari.

L'Università è una *istituzione competente* e deve essere *imprescindibile* nelle scelte politiche e strategiche verso la collettività, le imprese e le istituzioni del territorio.

In questo senso va rafforzato il rapporto non solo con il mondo delle **Imprese**, ma altresì con quello delle **Istituzioni pubbliche**: ne consegue a mio avviso l'essenzialità, specie in quest'ultimo caso, di un *collettore unico di Ateneo* (Prorettore alla Terza missione), da un lato per evitare duplicazioni, irrazionalità e dunque dispersioni nella ricerca di *partnership* e finanziamenti, ma dall'altro garantendo così fortemente il *pluralismo* della ricerca e delle proposte insieme agli Uffici centrali (Uffici Ricerca e Sviluppo tecnologico, PINK) e in genere Fondazione Ca' Foscari.

Va infine considerato come il **dialogo con gli Atenei** della nostra

Regione, ma anche di Regioni limitrofe, possa portare a una sorta di “*pax*” foriera di risultati comuni nel confronto col MUR e la CRUI, nonché allo sviluppo di iniziative condivise.

Allo stesso modo va probabilmente riconsiderata la relazione con **VIU** (*Venice International University*), stimolando per Ca' Foscari una maggiore attrattività verso Università già presenti nel Consorzio e chiaramente strumentali al già avanzato percorso di internazionalizzazione di Ca' Foscari, oggi anche in considerazione degli effetti di *Brexit*.

## 9. Internazionalizzazione

Ca' Foscari risulta essere già una Università a **vocazione internazionale**: lo dimostrano le intense relazioni con Atenei stranieri e i parziali successi nello sviluppo nei *ranking* della ricerca. Occorre ora proseguire su questa strada attraverso alcuni ulteriori interventi e correzioni, quali, ad esempio, una vera e propria “**rete internazionale**” del tutto coerente con un concetto aperto di *universitas*.

Lo stesso ripensamento della struttura organizzativa valorizza anche il rilievo della dimensione internazionale dell'Ateneo, con riguardo all'esperienza già maturata all'interno dei diversi Dipartimenti, come ad esempio nell'avviato processo di accreditamento internazionale per le **Business School** d'eccellenza, ma anche in progetti internazionali maggiormente mirati alle realtà dipartimentali.

In quest'ottica si ritiene necessario continuare a riservare la cura specifica della prospettiva internazionale a un **Prorettore all'Internazionalizzazione**, ma altresì ad uno o più **Delegati**, con distinzione di ambiti di **competenza geoculturale** in una proiezione globale. Ciò dovrebbe portare anche a un rilancio delle relazioni con le più importanti università europee, americane e australiane.

La struttura centrale dovrebbe inoltre sempre più attivarsi, sulla base delle proposte/decisioni dipartimentali, con riguardo **all'offerta formativa**, per la introduzione di servizi e di misure volti ad agevolare il conseguimento dei doppi titoli di studio (*Double/Joint Degree*), una più efficace collaborazione nei processi tesi alla stipulazione o conferma delle convenzioni; e, ancora con riguardo all'attività scientifica, con il potenziamento del già presente **Ufficio bandi di ricerca internazionali**, specializzato nel reperimento/segnalazione dei bandi stessi e nella preparazione della documentazione per la partecipazione ai progetti di ricerca internazionali (in particolare, dei bandi europei), ma ancor più con un contestuale e deciso rafforzamento (v. *supra*) degli **Uffici ricerca**

**dei Dipartimenti**, teso a garantire un maggior supporto, in specie amministrativo e contabile, debitamente incentivato, dei docenti e dei ricercatori. In tale ordine di idee l'esperienza dei **Tecnologi**, ma questa volta di Dipartimento o di area, va sicuramente confermata, replicata e rafforzata. Occorrerebbe, inoltre, completare il processo d'internazionalizzazione delle **risorse bibliotecarie** e l'interconnessione di queste a livello globale.

Con riferimento alla Scuola Internazionale (**SIE**), va confermata sia l'attività di accoglienza di potenziali studenti stranieri mediante corsi fondamentali di lingua italiana, storia dell'arte, cultura italiana, etc.; sia l'attività di supporto e recupero con corsi di base (*Foundation year*) in specifiche aree e discipline. Va da sé che le proposte della Scuola devono essere coordinate e non sovrapporsi (o entrare in competizione) alle attività formative dei dipartimenti.

Al processo di internazionalizzazione si è legato peraltro un significativo investimento per il **reclutamento internazionale**, riuscito per gli studenti *degree-seeker* (anche se prevalentemente in ambito economico-manageriale), e meno per **docenti e personale tecnico e amministrativo**, sui quali è dunque ora di investire seriamente. Essenziali, infatti, sono le potenzialità dello sviluppo internazionale da parte delle risorse umane dedicate, a cominciare dal livello dipartimentale per finire alla struttura centrale.

Gli stessi **docenti** devono essere messi ancor più nelle condizioni di avere esperienze significative in università straniere e conseguentemente costruire intense relazioni di ricerca e didattica, ovviamente supportate e valorizzate dall'Ateneo.

L'internazionalizzazione o internazionalità costituisce da molti anni una parte fondamentale del piano di sviluppo del nostro Ateneo, e va pertanto ulteriormente valorizzata con interventi innovativi.

E in proposito, oltre a quanto riferito, è essenziale per un Ateneo come il nostro un'ulteriore intensificazione, in una veste per molti versi inedita, della nuova **dimensione digitale**, ovviamente non sostitutiva ma in chiave di arricchimento: potendo, peraltro, avvalersi proficuamente dell'esperienza maturata nell'emergenza sanitaria. Solo per fare alcuni esempi, sarà possibile aumentare il numero di **studiosi stranieri** di chiara fama cui affidare insegnamenti nei Corsi di laurea, *post-lauream* e di dottorato, da svolgere in teleconferenza, con contestuale risparmio delle spese di ospitalità, l'arricchimento in senso internazionale dell'offerta formativa e la facilitazione nell'attivazione di Corsi in lingua straniera o con doppio/multiplo titolo di studio. Si potranno altresì introdurre **esperienze internazionali digitali di studio** presso Università straniere per gli studenti che hanno difficoltà, anche economiche, a fruire del Programma Erasmus. Il digitale potrà ulteriormente agevolare la stessa iscrizione degli studenti stranieri, anche prevedendosi per questi la frequenza di attività didattiche a distanza.

In tema di **terza missione**, e di *Placement* in particolar modo, si potrebbero, infine, organizzare *International Career Days* digitali o altri eventi simili in remoto, o tirocini o *stages* digitali (anche presso piattaforme), per mettere reciprocamente in contatto studenti, istituzioni, enti di ricerca e imprese a livello internazionale.

Tutto ciò risulta necessario per avere, in tutto e per tutto, una **Ca' Foscari internazionale**.



*[ziliogra@unive.it](mailto:ziliogra@unive.it)*



*[www.gaetanoziliograndi2020.it](http://www.gaetanoziliograndi2020.it)*

**GAETANO ZILIO GRANDI**

*Candidato Rettore 2020 Università Ca' Foscari Venezia*

**Presentazione della candidatura a Rettore dell'Università Ca' Foscari Venezia**  
**Sessennio Accademico 2020/21 – 2025/26**

Al Decano dell'Università  
Ca' Foscari Venezia  
c/o Direzione Generale  
Ufficio Affari Generali

Io/il sottoscritto/a GORTONS ZILIO GRANDI  
nato/a a PADOVA il 22 LUGLIO 1965  
residente a \_\_\_\_\_  
in servizio presso l'Università CA' FOSCARI VENEZIA  
in qualità di professore ordinario con regime di impegno a tempo PIENO  
(indicare se a tempo pieno o definito)

**VISTO**

- lo Statuto e il Regolamento Generale dell'Università Ca' Foscari Venezia;
- l'indizione delle votazioni per l'elezione del Rettore – sessennio accademico 2020/21 – 2025/26, assunta con decreto del Decano n. 548/2020 dell'11 giugno 2020;

**PRESENTA**

la propria candidatura per l'elezione a Rettore, ai sensi di quanto previsto dagli artt. 10 e 11 dello Statuto di Ateneo dell'Università Ca' Foscari Venezia e dall'art. 7 del Regolamento Generale di Ateneo, atti dei quali dichiara di aver preso visione.

A tal fine, ai sensi degli artt. 46 e 47 del D.P.R. n. 445 del 28.12.2000 e consapevole che, ai sensi degli artt. 75 e 76 del medesimo D.P.R., chiunque rilascia dichiarazioni mendaci, forma atti falsi o ne fa uso decade dai benefici eventualmente conseguiti ed è punito ai sensi del codice penale e delle leggi speciali in materia:

- dichiara (solo in caso di regime a tempo definito) di optare per il regime di impegno a tempo pieno in caso di elezione alla carica di Rettore;
- dichiara altresì di assicurare un numero di anni di servizio almeno pari alla durata del mandato prima della data di collocamento a riposo;
- che quanto contenuto nel *curriculum vitae* allegato alla presente domanda corrisponde al vero;

di non ricadere in una delle situazioni di incompatibilità o di inconfiribilità dell'incarico prevista dalla normativa vigente ed in particolare dal D. Lgs. 39/2013;

di non essere sospeso dal servizio a seguito di procedimento penale o disciplinare;

di non essere sospeso cautelativamente dal servizio a seguito di procedimento penale o disciplinare in corso;

di non essere portatore di alcun interesse economico e professionale in conflitto con le attività dell'Ateneo;

di non incorrere in alcuna delle situazioni di incompatibilità di cui all'art. 44 dello Statuto di Ateneo, **oppure**

di versare nella seguente situazione di incompatibilità

\_\_\_\_\_ (per i candidati che già rivestano presso l'Ateneo la carica di componente degli organi di governo, di Preside di Scuola, di Direttore di Dipartimento, di Coordinatore di corso di studio);

di essere consapevole che la candidatura presentata in presenza della suddetta condizione di incompatibilità equivale all'opzione per la carica di Rettore in caso di elezione e accettazione della nomina;

di essere /  non essere, ai sensi di disposizioni di legge, esonerato dagli obblighi di ufficio, comandato, distaccato, in aspettativa obbligatoria per situazioni di incompatibilità o in aspettativa senza assegni per svolgere attività presso soggetti e organismi, pubblici o privati, ai sensi dell'art. 7, comma 1, della L. 240 del 30.12.2010, in servizio civile (artt. 9 e 10 D. Lgs. 77 del 5.4.2002, modificato con L. 43 del 31.3.2005).

Si indicano i seguenti recapiti al fine di ricevere le comunicazioni inerenti la procedura in oggetto dall'Amministrazione (Nota: l'indirizzo di residenza ed i seguenti recapiti saranno appositamente oscurati nei documenti pubblicizzati sul sito web di Ateneo):

indirizzo: DIP.TO DI MANAGEMENT, CAMPANILEO 823, 30121 VENEZIA

telefono: \_\_\_\_\_

mail: ZILIOGNA@UNIVE.IT

Allega alla presente:

- a) la propria fotografia di cui **autorizza / ~~non autorizza~~** (barrare l'opzione che si intende eliminare) l'utilizzo ai fini del caricamento nella pagina del sito di ateneo dedicato alle elezioni;
- b) il programma elettorale;
- c) il curriculum vitae;
- d) copia di un documento di identità in corso di validità, sottoscritto fronte e retro.

Luogo e data VENEZIA 19/8/2020

Firma



Il/La sottoscritto/a autorizza l'Università Ca' Foscari Venezia a pubblicare sul sito web dell'Ateneo, per tutto il periodo di durata della procedura in oggetto, la domanda di candidatura, il *curriculum vitae* e il programma.

Luogo e data 19/8/2020 VENEZIA

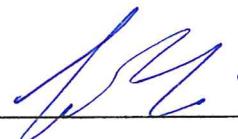
Firma



Il/La sottoscritto/a esprime il proprio consenso affinché i dati personali forniti possano essere trattati e diffusi, nel rispetto della normativa vigente, esclusivamente per gli adempimenti connessi alla procedura di cui all'oggetto, impegnandosi a comunicare tempestivamente eventuali variazioni degli stessi.

Luogo e data 19/8/2020 VENEZIA

Firma



***(Nota bene: la firma è obbligatoria a pena di esclusione della candidatura; l'Università Ca' Foscari Venezia si riserva di verificare la veridicità delle dichiarazioni rese e delle autocertificazioni prodotte ai sensi e per gli effetti del D.P.R. n. 445/2000 e s.m.i.)***



INFORMAZIONI PERSONALI **Gaetano Zilio Grandi**



Il sottoscritto GAETANO ZILIO GRANDI, ai sensi degli art.46 e 47 DPR 445/2000, consapevole delle sanzioni penali previste dall'art.76 del DPR 445/2000 e successive modificazioni ed integrazioni per le ipotesi di falsità in atti e dichiarazioni mendaci, dichiara sotto la propria responsabilità:

ESPERIENZA  
PROFESSIONALE

---

**Referee di riviste scientifiche**

Il lavoro nella Giurisprudenza  
Diritto delle relazioni industriali

**Collaborazione in riviste scientifiche**

**Redattore di:**  
Argomenti di Diritto del Lavoro  
Rivista italiana di diritto del lavoro  
Il lavoro nelle pubbliche amministrazioni  
Il lavoro nella giurisprudenza  
Diritto delle relazioni industriali

**Membro del Comitato scientifico di:**  
Rassegna di giurisprudenza del lavoro del Veneto  
Lavoro e previdenza oggi

- Da giugno 2020 **Membro del Comitato per la valutazione ne "Il LAVORO nella giurisprudenza", mensile di giurisprudenza e dottrina, editore Wolters Kluver**
- Da gennaio 2019 **Componente del collegio di dottorato "Apprendimento e Innovazione nei contesti sociali e di lavoro"**  
Università degli Studi di Siena
- Dal 2017 **Componente del collegio di dottorato "Formazione della persona e mercato del lavoro"**  
Università di Bergamo

- Dal 2014 **Direttore di dipartimento di management**  
Università Ca' Foscari di Venezia, Dipartimento di Management
- Dal 2014 **Professore ordinario**  
Università Ca' Foscari di Venezia, Dipartimento di Management
- Dal 2014 **Direttore del Laboratorio Internazionale di Relazioni industriali (Lab. I.R.)**  
Università Ca' Foscari di Venezia, Dipartimento di Management
- Dal 2013 **Professore straordinario**  
Università Ca' Foscari di Venezia, Dipartimento di Management
- 2012 **Visiting Professor**  
Università di Siviglia, Dipartimento di Derecho del Trabajo
- 2012 **Visiting Professor**  
Heriot Watt University di Edimburgo, Department of Business Management
- Dal 2011 **Professore straordinario**  
Università Ca' Foscari di Venezia
- Dal 2010 **Presidente della Commissione di Certificazione della Fondazione Università Ca' Foscari**  
Decreto n. 8/2010 del Direttore del Dipartimento di Scienze Giuridiche; autorizzazione del Ministero del lavoro del 22/12/2010
- Dal 01.08.2008 al 31.07.2010 **Dirigente responsabile della Scuola superiore per la formazione delle pubbliche amministrazioni locali (SSPAL) del Veneto e del Friuli Venezia Giulia**
- Dal 2005 **Avvocato iscritto nell'elenco speciale dei professori universitari a tempo pieno dell'albo dell'Ordine degli avvocati di Vicenza**
- Dal 2003 al 2017 **Componente del collegio di dottorato "Diritto, Mercato, Persona"**  
Università Ca' Foscari di Venezia
- Dal 2003 al 2007 **Coordinatore del Master in Diritto del lavoro**  
Università Ca' Foscari di Venezia
- A.A. 2003/2004, A.A. 2004/2005,  
A.A. 2005/2006, A.A. 2006/2007,  
A.A. 2007/2008 **Tiene l'incarico dei corsi di Relazioni industriali e Diritto della sicurezza sociale II**  
**Per supplenza tiene il corso di Diritti economici e sociali**  
Università Ca' Foscari di Venezia  
Facoltà di Economia, Corso di laurea in Consulenti del lavoro e gestione delle risorse umane  
Facoltà di Scienze politiche dell'Università di Padova
- A.A. 2002/2003 **Tiene l'incarico dei corsi di Relazioni industriali e Diritto della sicurezza sociale II**  
**Per supplenza tiene il corso di Diritto del lavoro e della previdenza sociale**  
Università Ca' Foscari di Venezia  
Facoltà di Economia, Corso di laurea in Consulenti del lavoro e gestione delle risorse umane  
Università di Venezia, Facoltà di Lettere dell'Università Ca' Foscari di Venezia, laurea specialistica in Politiche e servizi sociali
- A.A. 2001/2002 **Tiene l'incarico dei corsi di Relazioni industriali e Diritto della sicurezza sociale II**  
Università Ca' Foscari di Venezia  
Facoltà di Economia, Corso di laurea in Consulenti del lavoro e gestione delle risorse umane
- Da settembre 2001 **Professore associato**  
Università Ca' Foscari di Venezia, Facoltà di Economia

- Confermato nel 2005 da una Commissione formata dai Proff. Giovanni Nicolini, Franco Liso e Alfosina De Felice
- Dal 1999 al 2018 **Membro del Consiglio Direttivo della Sezione Veneto del Centro studi di diritto del lavoro Domenico Napoletano**
- Dal 1999 al 2006 **Segretario della Sezione Veneto del Centro studi di diritto del lavoro Domenico Napoletano**
- A.A. 1999/2000 e 2000/2001 **Professore a contratto di Diritto del lavoro**  
Scuola di specializzazione in istituzioni e tecniche di tutela dei diritti umani dell'Università di Padova
- 1999 **Visiting Scholar**  
New York University, School of law
- 1999 **Svolgimento di lezioni nell'ambito del Corso di formazione per presidi scolastici**  
organizzato dal Cuoia di Altavilla Vicentina (VI)
- Dal 1998 **Svolgimento del corso di Diritto del lavoro e della previdenza sociale nel Corso di laurea in Economia aziendale**  
Facoltà di Economia dell'Università Ca' Foscari di Venezia
- Dal 1997 al 1998 **Svolgimento di lezioni integrative nell'ambito del corso di Diritto del Lavoro, seminari monografici, supplenza dei corsi di Diritto della previdenza sociale e corsi semestrali di Diritto del lavoro, I e II.**  
Facoltà di Giurisprudenza dell'Università di Cagliari, Facoltà di Scienze politiche, D.U. in Operatore delle pubbliche amministrazioni, sede di Nuoro, Università Cà Foscari di Venezia, Facoltà di Economia
- Dal 1996 al 1997 **Svolgimento di lezioni integrative nell'ambito del corso di Diritto del Lavoro, seminari monografici, supplenza dei corsi di Diritto della previdenza sociale e corsi semestrali di Diritto del lavoro, I e II**  
Facoltà di Giurisprudenza dell'Università di Cagliari, Facoltà di Scienze politiche, D.U. in Operatore delle pubbliche amministrazioni, sede di Nuoro
- Dal 1995 al 1996 **Svolgimento di lezioni integrative nell'ambito del corso di Diritto del Lavoro e seminari monografici**  
Facoltà di Giurisprudenza dell'Università di Cagliari
- Dal 1994 al 1995 **Svolgimento di lezioni integrative nell'ambito del corso di Diritto del Lavoro e seminari monografici**  
Facoltà di Giurisprudenza dell'Università di Cagliari
- Dal 1993 al 1994 **Svolgimento di un ciclo di lezioni**  
Corso di formazione presso l'Istituto Giorgi di Verona, organizzato dall'Agfol di Mestre
- Dal 1993 al 1994 **Svolgimento di un ciclo di lezioni**  
Ciclo di lezioni in un corso di formazione e riqualificazione professionale per i lavoratori cassintegrati della Fidia s.p.a. di Abano organizzato dalla Agfol di Mestre
- Dal 1993 al 1994 **Svolgimento di cicli di seminari e lezioni**  
Facoltà di Giurisprudenza dell'Università di Cagliari in collaborazione con il Prof. P.G. Corrias, titolare dell'insegnamento presso la medesima facoltà
- Dal 1993 **Collabora ad opere collettive sulla privatizzazione del pubblico impiego**  
Collaborazione a plurime opere collettive sul tema della privatizzazione del pubblico impiego, dirette dal prof. Carinci

- marzo 1993 **Ricercatore in Diritto del lavoro**  
Facoltà di Giurisprudenza dell'Università di Cagliari
- Dal 1991 al 1992 **Svolgimento di cicli di lezione in corsi di formazione**  
Regione Emilia-Romagna, e AG.FO.L di Mestre
- Dal 1991 al 1992 **Svolgimento di attività di ricerca**  
Osservatorio Regionale sul Mercato del Lavoro della Regione Emilia-Romagna  
Attività di ricerca sulle tematiche: parità di trattamento uomo-donna, rapporti di lavoro atipici, orario di lavoro, della libera circolazione dei lavoratori nella Cee
- Dal 1991 al 1992 **Collaborazione al "Dizionario del Diritto", diretto da F. Galgano, per la sezione relativa al Diritto del Lavoro a sua volta diretta da G. Ghezzi per la Cedam di Padova**
- Dal 1991 al 1992 **Svolgimento di seminari universitari**  
Università di Bologna  
L'efficacia del contratto collettivo  
La disciplina dei licenziamenti individuali
- Dal 1991 al 1994 **Dottorato di ricerca**  
Tesi di dottorato su "Fonti e struttura della retribuzione"  
Università di Bologna
- Dal 1991 **Socio dell'Associazione Italiana di Diritto del Lavoro e della Sicurezza Sociale (AIDLASS) e dell'Associazione Italiana per lo studio delle relazioni industriali (AISRI)**
- Dal 1989 al 1990 **Collaboratore alla cattedra di Diritto del Lavoro della Facoltà di Giurisprudenza di Bologna**
- 1989 **Laurea in Giurisprudenza**  
Università di Bologna  
Tesi in diritto del lavoro su "Flessibilità e struttura retributiva", Relatore Prof. F. Carinci, votazione 108/110.
- 1984 **Diploma di maturità classica**  
Liceo Ginnasio "Concetto Marchesi" di Padova

## COMPETENZE PERSONALI

Lingua madre Italiana

Altre lingue	COMPRESIONE		PARLATO		PRODUZIONE SCRITTA
	Ascolto	Lettura	Interazione	Produzione orale	
Inglese	intermedio	intermedio	intermedio	intermedio	intermedio
Francese	base	base	base	base	base

Livelli: A1/A2: Utente base - B1/B2: Utente intermedio - C1/C2: Utente avanzato  
Quadro Comune Europeo di Riferimento delle Lingue

Competenze comunicative Ottime competenze comunicative, acquisite durante l'esperienza di professore e di direttore del Dipartimento di Management, Università Ca' Foscari.

Competenze organizzative e gestionali      Competenze di organizzazione e gestione: Direttore del Dipartimento di Management, Università Ca' Foscari.

Competenze digitali

AUTOVALUTAZIONE				
Elaborazione delle informazioni	Comunicazione	Creazione di Contenuti	Sicurezza	Risoluzione di problemi
utente base	utente intermedio	utente base	utente base	utente base

Dati personali      Autorizzo il trattamento dei dati personali contenuti nel mio curriculum vitae in base all'art. 13 del D. Lgs. 196/2003 e all'art. 13 GDPR 679/16.

Data 02 luglio 2020

Firma



Ulteriori informazioni

**Pubblicazioni:**

2019

-Zilio Grandi, Gaetano *Lezioni di diritto del lavoro nella gestione d'impresa*, Wolters Kluwer Italia srl (ISBN 9788813370237) (*Monografia o trattato scientifico*)

2018

- ZILIO GRANDI, Gaetano; Biasi, Marco *Commentario breve allo statuto del lavoro autonomo e del lavoro agile*, Wolters Kluwer Italia srl (ISBN 9788813365844) (*Monografia o trattato scientifico*)
- ZILIO GRANDI, Gaetano; Picunio, Maria Laura *LICENZIAMENTI "ECONOMICI" E CRITERI DI SCELTA* in GIURISPRUDENZA ITALIANA, vol. 6 (ISSN 1125-3029) (*Articolo su rivista*)
- Zilio Grandi G., *Introduzione: la "coda" del jobs act o la "testa" del nuovo diritto del lavoro*, Commentario breve allo statuto del lavoro autonomo e del lavoro agile, CEDAM, (ISBN 978-88-13-36584-4) (*Articolo su libro*)
- ZILIO GRANDI, Gaetano; Recchia, Giuseppe Antonio *La contrattazione collettiva nella rete di imprese: spunti per una efficace implementazione*, Il contratto di rete: caratteristiche, genesi, ed efficacia dello strumento, Pearson Italia (ISBN 9788891908049) (*Articolo su libro*)
- Falsone, M.; Zilio Grandi, G. *La vendita dell'azienda - art. 2112 c.*, Codice della vendita, ITA, Giuffrè, pp. 1262-1289 (ISBN 9788814218552) (*Articolo su libro*)
- Zilio Grandi G., *Lezioni del diritto del lavoro nella gestione d'impresa*, Milano, CEDAM Wolters Kluwer, vol. 1, (ISBN 978-88-13-36632-2) (*Altro*)

2017

- Zilio Grandi G., *Atipicità, flessibilità e contratto di lavoro subordinato: passato, futuro e ruolo del contratto collettivo* in LABOR, vol. 4, pp. 381-388 (ISSN 2531-4688) (*Articolo su rivista*)
- Zilio Grandi G.; Casiello G., *Commento agli artt. 2 - 2bis d.lgs. 286/1998*, Commentario breve alle leggi sul lavoro, CEDAM, (ISBN 978-88-13-36344-4) (*Articolo su libro*)
- Zilio Grandi G.; Picunio M. L., *Commento agli artt. 30 e 31 d.lgs. 81/2015*, Commentario breve alle leggi sul lavoro, CEDAM, (ISBN 978-88-13-36344-4) (*Articolo su libro*)
- Zilio Grandi G.; Picunio M. L., *Commento agli artt. 33-36 d.lgs. 81/2015*, Commentario breve alle leggi sul lavoro, CEDAM, (ISBN 978-88-13-36344-4) (*Articolo su libro*)
- Zilio Grandi G.; Picunio M. L., *Commento agli artt. 38-40 d.lgs. 81/2015*, Commentario breve alle leggi sul lavoro, CEDAM, (ISBN 978-88-13-36344-4) (*Articolo su libro*)
- Zilio Grandi G.; Casiello G., *Commento agli artt. 5 e 5bis d.lgs. 286/1998*, Commentario breve alle leggi sul lavoro, CEDAM, (ISBN 978-88-13-36344-4) (*Articolo su libro*)
- Zilio Grandi G.; Casiello G., *Commento all'art. 1 d.lgs. 286/1998*, Commentario breve alle leggi sul lavoro, CEDAM, (ISBN 978-88-13-36344-4) (*Articolo su libro*)
- Zilio Grandi G.; Casiello G., *Commento all'art. 3 d.lgs. 286/1998*, Commentario breve alle leggi sul lavoro, CEDAM, (ISBN 978-88-13-36344-4) (*Articolo su libro*)
- Zilio Grandi G.; Picunio M. L., *Commento all'art. 32 d.lgs. 81/2015*, Commentario breve alle leggi sul lavoro, CEDAM, (ISBN 978-88-13-36344-4) (*Articolo su libro*)
- Zilio Grandi G.; Picunio M. L., *Commento all'art. 37 d.lgs. 81/2015*, Commentario breve alle leggi sul lavoro, CEDAM, (ISBN 978-88-13-36344-4) (*Articolo su libro*)
- Zilio Grandi G.; Casiello G., *Commento all'art. 4 d.lgs. 286/1998*, Commentario breve alle leggi sul lavoro, CEDAM, (ISBN 978-88-13-36344-4) (*Articolo su libro*)
- Zilio Grandi G.; Casiello G., *Commento all'art. 4bis d.lgs. 286/1998*, Commentario breve alle leggi sul lavoro, CEDAM, (ISBN 978-88-13-36344-4) (*Articolo su libro*)
- Zilio Grandi G.; Casiello G., *Commento all'art. 6 d.lgs. 286/1998*, Commentario breve alle leggi sul lavoro, CEDAM, (ISBN 978-88-13-36344-4) (*Articolo su libro*)
- Zilio Grandi G.; Casiello G., *Commento all'art. 7 d.lgs. 286/1998*, Commentario breve alle leggi sul lavoro, CEDAM, (ISBN 978-88-13-36344-4) (*Articolo su libro*)
- Zilio Grandi G.; Casiello G., *Commento all'art. 8 d.lgs. 286/1998*, Commentario breve alle leggi sul lavoro, CEDAM, (ISBN 978-88-13-36344-4) (*Articolo su libro*)
- Zilio Grandi G.; Casiello G., *Commento all'art. 9 d.lgs. 286/1998*, Commentario breve alle leggi sul lavoro, CEDAM, (ISBN 978-88-13-36344-4) (*Articolo su libro*)
- Zilio Grandi G., *Commento art. 2349 cod. civ.*, Commentario breve alle leggi sul lavoro, CEDAM, (ISBN 978-88-13-36344-4) (*Articolo su libro*)
- Zilio Grandi G.; Picunio M. L., *Commento artt. 30-40 d.lgs. 81/2015*, Commentario breve alle leggi sul lavoro, CEDAM, (ISBN 978-88-13-36344-4) (*Articolo su libro*)

2016

- Zilio Grandi G.; Biasi M. (a cura di), *Commentario Breve alla riforma "Jobs Act"*, CEDAM, (ISBN 9788813352998) (*Monografia o trattato scientifico*)
- Zilio Grandi G., *Gli enti bilaterali e la bilateralità molti anni dopo: quale ruolo tra le politiche passive?* in JOBS ACT: UN PRIMO BILANCIO, Bergamo, ADAPT University Press, vol. 1 (*Articolo su libro*)
- Zilio Grandi G.; Gramano E., *La disciplina delle mansioni: evoluzione del quadro normativo. La disciplina delle mansioni prima e dopo il Jobs Act. Quadro legale e profili problematici*, Milano, Giuffrè Editore, pp. 1-30 (ISBN 9788814211416) (*Articolo su libro*)

2015

- Zilio Grandi G., *Ancora sui rapporti tra contratti collettivi di diverso livello: autarchia, legge o solo passato che non passa?* in SCRITTI IN ONORE DI RAFFAELE DE LUCA TAMAJO, Milano, Giuffrè Editore, vol. 1 (*Articolo su libro*)
- Zilio Grandi G., *COLLECTIVE BARGAINING*, in LABOUR LAW AND INDUSTRIAL RELATIONS IN ITALY, Milano, Ipsoa, vol. 1 (ISBN 978-88-217-5517-0) (*Articolo su libro*)
- Zilio Grandi G., *IL "DESTINO" DELLE COLLABORAZIONI COORDINATE E CONTINUATIVE DOPO IL JOBS ACT (D.LGS. N. 81/2015)*, note di ricerca, Dipartimento di Management dell'Università Ca' Foscari Venezia, vol. 2 (*Articolo su libro*)

2014

- Zilio Grandi G.; Sferrazza M., *IL LAVORO A TERMINE VERSO LA LIBERALIZZAZIONE?* In ADL.ARGOMENTI DI DIRITTO DEL LAVORO, vol. 4-5/2014, pp. 919-935 (ISSN 1126-5760) (*Articolo su rivista*)
- Zilio Grandi G.; Sferrazza M., *LA TUTELA DEL LAVORATORE NEI CONFRONTI DELL'INSOLVENZA DEL DATORE DI LAVORO* in DIRITTO DELLE RELAZIONI INDUSTRIALI, vol. I, pp. 142 (ISSN 1121-8762) (*Articolo su rivista*)
- Zilio Grandi G., *LA CONTRATTAZIONE COLLETTIVA NELLA RETE DI IMPRESE, CONTRATTO DI RETE*, CEDAM, pp. 163-193 (ISBN 9788813340827) (*Articolo su libro*)
- Zilio Grandi G.; Biasi M. (a cura di), *Contratto di rete e diritto del lavoro*, CEDAM, (ISBN 9788813340827) (*Curatela*)

2013

- Zilio Grandi G., *A VOLTE RITORNANO: L'ART. 39, CC. 2-4, COST. DOPO GLI ACCORDI INTERCONFEDERALI E LA SENTENZA DELLA CORTE COSTITUZIONALE SULL'ART 19* in BOLLETTINO ORDINARIO ADAPT, vol. I-3 (ISSN 2240-2721) (*Articolo su rivista*)
- Zilio Grandi G.; Sferrazza M. *IN ATTESA DELLA NUOVA RIFORMA: UNA RILETTURA DEL LAVORO A TERMINE* in BOLLETTINO ORDINARIO ADAPT, vol. I, pp. 1-10 (ISSN 2240-2721) (*Articolo su rivista*)
- Zilio Grandi G.; Sferrazza M., *LA LEGGE N. 92/2012 ED IL RIORDINO DEGLI AMMORTIZZATORI SOCIALI: ALLA RICERCA DELLA RIFORMA PERDUTA* in DIRITTO DELLE RELAZIONI INDUSTRIALI, vol. I, pp. 34-41 (ISSN 1121-8762) (*Articolo su rivista*)
- Zilio Grandi G., *LA RETRIBUZIONE COLLEGATA ALLA PRODUTTIVITÀ AZIENDALE: QUADRO DI RIFERIMENTO E IMPATTO DELL'ACCORDO SUI LIVELLI RETRIBUTIVI* in DIRITTI LAVORI MERCATI, vol. I, pp. 51-115 (ISSN 1722-7666) (*Articolo su rivista*)
- Zilio Grandi G., *LAVORO A TERMINE: LA DISCIPLINA RIFORMATA* in DIRITTO E PRATICA DEL LAVORO, vol. I, pp. 2502-2511 (ISSN 1591-2132) (*Articolo su rivista*)
- Zilio Grandi G.; De Gioia Carabellese P.; Colhoun R. J., *THE CONCEPT OF "PROTECTED TRADE DISPUTE" IN THE UK LEGISLATION: A (STILL AND NEVER-ENDING) FASHIONABLE NOTION TO BE EXPORTED TO THE CONTINENT, DESPITE "METROBUS" AND "BRITISH AIRWAYS"?!* in BOLLETTINO SPECIALE ADAPT, vol. 134, pp. 1-16 (ISSN 2240-2721) (*Articolo su rivista*)
- Zilio Grandi G.; De Gioia Carabellese P., *THE DISMISSAL BY WAY OF REDUNDANCY IN THE UNITED KINGDOM AS A POSSIBLE LEGAL CONCEPT TO BE TRANSPLANTED IN ITALY?: A MEDITATION ON THE "ODYSSEY" OF AN IMPOSSIBLE DISMISSAL (THE ECONOMIC DISMISSAL IN ITALY) AND A POSSIBLE INSPIRATIONAL MUSE (THE BRITISH LEGISLATION IN THE MATTER OF THE REDUNDANCY)* in EUROPEAN BUSINESS LAW REVIEW, vol. I, pp. 854-875 (ISSN 0959-6941) (*Articolo su rivista*)
- Zilio Grandi G.; Sferrazza M., *"PACCHETTO LAVORO" E ASSENZA DI CONTENUTI PREVIDENZIALI* in IL LAVORO NELLA GIURISPRUDENZA, vol. I, pp. 27-38 (ISSN 1591-4178) (*Articolo su rivista*)

- Zilio Grandi G.; Vitaletti M., *DELEGHE PER LA RIFORMA DEI SERVIZI PER L'IMPIEGO E POLITICHE ATTIVE*, Rapporto individuale e processo del lavoro, Torino, Giappichelli, vol. II, pp. 72-89 (ISBN 9788875242480) (Articolo su libro)
- Zilio Grandi G., *Dal Decreto legge n. 76 alla legge n. 99 del 2013: Back to the future o timeline?*, La Terza riforma del lavoro pubblico, Ipsoa, pp. 40-46 (ISBN 9788821735752) (Articolo su libro)
- Zilio Grandi G.; Baldan A., *IL LAVORO PUBBLICO NELLE REGIONI E NEGLI ENTI LOCALI, Il lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche*, Torino, Giappichelli, vol. I, pp. 25-54 (ISBN 9788875242473) (Articolo su libro)
- Zilio Grandi G.; Sferrazza M., *RIFORMA DEGLI AMMORTIZZATORI SOCIALI E MISURE ANTICRISI, Rapporto individuale e processo del lavoro*, Torino, Giappichelli, vol. II, pp. 529-620 (Articolo su libro)
- Zilio Grandi G.; Massagli E. (a cura di), *Dal Decreto-Legge n. 76/2013 alla Legge n. 99/2013 e circolari "correttive": un percorso di lettura*, ADAPT Ass. (Curatela)
- Zilio Grandi G., *GENOVA STRUMENTI PROCESSUALI, CERTEZZA DEL DIRITTO, CRESCITA – I TEMPI DEL PROCESSO: STRUMENTI PROCESSUALI PER LA CERTEZZA DEL DIRITTO E FATTORE DI CRESCITA*, (Working paper)

2012

- Zilio Grandi G., *LA RIFORMA DEI LICENZIAMENTI: OPPORTUNITÀ PERSE E RISULTATI OTTENIBILI ... LA PAROLA AL GIUDICE* in BOLLETTINO SPECIALE ADAPT, vol. I (ISSN 2240-2721) (Articolo su rivista)
- Zilio Grandi G., *NOTERELLE SULLA VICENDA POMIGLIANO IN "APPELLO": DOVE NON ARRIVANO GLI IMPEGNI PUBBLICI DEL DATORE DI LAVORO ARRIVA LA DISCRIMINAZIONE (NOTA A TRIB. ROMA ORDINANZA 21 GIUGNO 2012)* in DIRITTO DELLE RELAZIONI INDUSTRIALI, vol. I, pp. 1143-1149 (ISSN 1121-8762) (Articolo su rivista)
- Zilio Grandi G.; Vitaletti M., *RETRIBUCIÓN Y NEGOCIACIÓN COLECTIVA EN LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS ITALIANAS DESPUÉS DE LA RECIENTES REFORMAS* in RELACIONES LABORALES, vol. I, pp. 75-100 (ISSN 0213-0556) (Articolo su rivista)
- Zilio Grandi G., *SOLIDARIETÀ E TUTELE NELL'INTERMEDIAZIONE DI LAVORO* in RIVISTA ITALIANA DI DIRITTO DEL LAVORO, vol. I, pp. 129-167 (ISSN 0393-2494) (Articolo su rivista)
- Zilio Grandi G., *Art. 2112: Mantenimento dei diritti dei lavoratori in caso trasferimento d'azienda* in *Buonocore, Luminoso, Miraglia, Codice della Vendita*, Giuffrè, pp. 1067-1094 (ISBN 9788814159060) (Articolo su libro)
- Zilio Grandi G.; Bussolaro A., *L'ingiustificatezza qualificata del licenziamento*, *Colloqui giuridici sul lavoro*, il Sole 24 ore, Gruppo 24 Ore, vol. 1/2012, pp. 97-99 (Altro)

2011

- Zilio Grandi G., *LA "RINASCITA" DELL'ARTICOLO 28 DELLO STATUTO DEI LAVORATORI E IL CASO DEL CCNL METALMECCANICI: BREVI APPUNTI SU LIVELLI CONTRATTUALI, PROBLEMI DI RAPPRESENTANZA SINDACALE E LIMITI AL SINDACATO GIURISDIZIONALE* in DIRITTO DELLE RELAZIONI INDUSTRIALI, vol. I, pp. 300-311 (ISSN 1121-8762) (Articolo su rivista)
- Zilio Grandi G., *UN'INTRODUZIONE: FONTI, STRUTTURA E FUNZIONI DELLA RETRIBUZIONE, QUINDICI ANNI DOPO* in LAVORO E DIRITTO, vol. I, pp. 599-614 (ISSN 1120-947X) (Articolo su rivista)
- Zilio Grandi G., *Brevi spunti sul D.Lgs. n. 150/2009 e sulla sua applicabilità agli Enti locali* in Borelli S.; Magri M., *La riforma dell'impiego nelle pubbliche amministrazioni – L. 15/2009 e d.lgs. n. 150/2009*, JOVENE, vol. 2, pp. 61-70 (ISBN 9788824320429) (Articolo su libro)
- Zilio Grandi G., *Il contratto di somministrazione tra la (ennesima) riforma del sistema contrattuale e la Manovra di ferragosto* in Carinci F., *ALL'INSEGUIMENTO DI UN 'SISTEMA STABILE ED EFFETTIVO'*, Convegno ALL'INSEGUIMENTO DI UN 'SISTEMA STABILE ED EFFETTIVO' (Articolo in Atti di convegno)
- Zilio Grandi G., *Il dumping sociale intracomunitario alla luce della più recente giurisprudenza CGE. Quando la libertà economica prevale sui diritti sociali* in Cataldo Balducci e Maria Luisa Serrano, *Atti del Convegno nazionale Nuovi assetti delle fonti del Diritto del Lavoro - 2011*, Caspur - Ciber, Convegno Nuovi assetti delle fonti del Diritto del Lavoro 2011, 10 -11 giugno 2011 (ISBN 9788865610053; 9788865610060) (Articolo in Atti di convegno)

-Zilio Grandi G., *Novità procedurali e profili di tutela sostanziale nella l. 183/2010: in particolare la nuova certificazione, Giustizia del lavoro ed effettività dei diritti dopo la legge 183 del 2010*, Convegno Giustizia del lavoro ed effettività dei diritti dopo la legge 183 del 2010 (*Articolo in Atti di convegno*)

-Zilio Grandi G., *Il prima e il dopo l'art. 8: ma cambia veramente qualcosa* in IL DIRITTO DEL LAVORO DOPO L'ART. 8 DELLA LEGGE N. 148/2011 – ATTI DI CONVEGNO – UNIVERSITÀ DI ROMA LUISS – DIPARTIMENTO DI GIURISPRUDENZA – 13 dicembre 2011, in QUADERNI FONDAZIONE MARCO BIAGI, n. 2/2011, III (*Articolo in Atti di convegno*)

-Zilio Grandi G., *La manovra entra a gamba tesa sul sindacato*, in Il Giornale di Vicenza, 24 agosto 2011, Vicenza, pp. 6-6 (*Altro*)

#### 2010

-Zilio Grandi G., *Controlli e contrattazione integrativa* in Carinci F., Mainardi S., *La riforma del lavoro pubblico*, Milano, Ipsoa, pp. 1-ss (ISBN 9788821735752) (*Articolo su libro*)

-Zilio Grandi G., *Regole, attori e procedimento della contrattazione collettiva nazionale* in Barrera P., Canossi G., *Rinnovare il lavoro per rinnovare l'amministrazione*, Torino, Giappichelli, pp. 237-256 (ISBN 9788834814574) (*Articolo su libro*)

-Zilio Grandi G. (a cura di), *La Costituzione italiana in lingua araba nell'ambito del dialogo interculturale e delle relazioni tra ordinamenti giuridici*, Padova, ANCIVENETO (*Curatela*)

#### 2009

-Zilio Grandi G., *IL LICENZIAMENTO PER INIDONEITÀ FISICA* in RASSEGNA DI GIURISPRUDENZA DEL LAVORO NEL VENETO, vol. I, pp. 24-35 (*Articolo su rivista*)

-Zilio Grandi G., *LE COOPERATIVE DI FACCHINAGGIO/MOVIMENTAZIONE MERCI TRA (DE)REGOLAZIONE DEL LAVORO E DIRITTI NEGATI. GLI ISTITUTI GIUSLAVORISTICI RILEVANTI* in ECONOMIA E SOCIETÀ REGIONALE. OLTRE IL PONTE, vol. I, pp. 25-46 (ISSN 1827-2479) (*Articolo su rivista*)

-Zilio Grandi G., *Lavoro, cittadinanza, immigrati, Introduzione ai diritti di cittadinanza*, VENEZIA, Cafoscarina, vol. 1, pp. 227-256 (*Articolo su libro*)

-Zilio Grandi G.; Bologna F., *Diritti sociali*, Novissimo digesto italiano, Digesto delle discipline giuridiche, UTET Giuridica, vol. 1, pp. 1-17 (ISBN 8802035776) (*Voce in dizionario/enciclopedia*)

-Zilio Grandi G. (a cura di), *Il lavoro pubblico dopo le riforme: questioni risolte e problemi aperti* in MAINARDI; BOSCATI; OLIVERI; BRANDOLINI; PASCUCCHI; CALAF, Torino, Giappichelli (*Curatela*)

-Zilio Grandi G. (a cura di), *Introduzione* in IL LAVORO PUBBLICO VERSO LA RIFORMA BRUNETTA – ATTI DEL CONVEGNO Verona, 12 giugno 2009, Torino, Giappichelli (ISBN 9788834897577) (*Curatela*)

-Zilio Grandi G., *Dialogo sociale (voce)*, in Digesto delle discipline giuridiche, sezione dir. commerciale, vol. 1 (*Voce in dizionario/enciclopedia*)

#### 2008

-Zilio Grandi G., *BREVI SPUNTI SULLE LEGGI DI FINE ANNO: L'ATTUAZIONE DEL PROTOCOLLO SUL WELFARE E LA LEGGE FINANZIARIA PER IL 2008* in DIRITTO DELLE RELAZIONI INDUSTRIALI, vol. 18, pp. 218-ss (ISSN 1121-8762) (*Articolo su rivista*)

-Zilio Grandi G., *Contrattazione integrativa e nuovi sistemi di controllo della negoziazione* in Tiraboschi; Rausei (a cura di), *LA RIFORMA DEL LAVORO*, Milano, Giuffrè Editore (*Articolo su libro*)

-Zilio Grandi G., *DIRITTO DEI CONTRATTI, DIRITTO DEL LAVORO: DOVE STA E DOVE VA LA CONCERTAZIONE?* in LAVORO E PREVIDENZA OGGI, vol. 2, (ISSN 0390-251X) (*Articolo su rivista*)

-Zilio Grandi G.; Bano F., *Dialogo sociale*, voce, in NssDI, Appendice (*Voce in dizionario/enciclopedia*)

-Zilio Grandi G., *IL TRATTAMENTO ECONOMICO TRA CORRISPETTIVITÀ E PRODUTTIVITÀ* in LAVORO E PREVIDENZA OGGI, vol. 35, pp. 1757-1763 (ISSN 0390-251X) (*Articolo su rivista*)

-Zilio Grandi G., *I controlli sulla contrattazione integrativa* in TIRABOSCHI M.; RAUSEI P., *La riforma del lavoro pubblico e privato e nuovo welfare*, Milano, Giuffrè Editore, vol. 1, pp. 491-502 (*Articolo su libro*)

#### 2007

-Zilio Grandi G., *Diritti sociali e Diritti nel lavoro*, Torino, Giappichelli, pp. 1-200 (ISBN 8834865642) (*Monografia o trattato scientifico*)

- Zilio Grandi G., *Lavoro gestorio e subordinazione - Una ricostruzione storico-critica*, Padova, CEDAM, vol. 1, pp. 1-211 (ISBN 9788813272838) (Monografia o trattato scientifico)
- Zilio Grandi G., *Ancora sul principio di onnicomprensività per il trattamento economico dei dirigenti pubblici: il punto di vista della Cassazione* in IL LAVORO NELLE PUBBLICHE AMMINISTRAZIONI, vol. I, pp. 923-ss (ISSN 1591-7681) (Articolo su rivista)
- Zilio Grandi G., *Dieci anni di flessibilità e dieci spunti di riflessione* in LAVORO E PREVIDENZA OGGI, vol. I, pp. 1714-1717 (ISSN 0390-251X) (Articolo su rivista)
- Zilio Grandi G., *I profili del rapporto di lavoro e la trasformazione dei contratti* in LAVORO E PREVIDENZA OGGI, vol. 35, pp. 759-ss (ISSN 0390-251X) (Articolo su rivista)
- Zilio Grandi G., *Il concorso pubblico quale strumento ordinario di accesso alle pubbliche amministrazioni tra regola costituzionale e prassi: qualche considerazione (anche ultronea)* in RIVISTA ITALIANA DI DIRITTO DEL LAVORO, vol. II/2007, pp. 269-281 (ISSN 0393-2494) (Articolo su rivista)
- Zilio Grandi G., *L'ipotesi "classica" della sostituzione dei lavoratori in sciopero fra fonti di disciplina e diritti costituzionali* in DIRITTO DELLE RELAZIONI INDUSTRIALI, vol. 2/2007, pp. 509-516 (ISSN 1121-8762) (Articolo su rivista)
- Zilio Grandi G., *Un nuovo 23 luglio per il diritto del lavoro e le relazioni industriali italiane. Ritorno al passato o ponte per il futuro?* in DIRITTO DELLE RELAZIONI INDUSTRIALI, vol. 1 (ISSN 1121-8762) (Articolo su rivista)
- Zilio Grandi G., *Il collocamento. Il collocamento obbligatorio (o dei disabili)* in Cendon P., Torino R., Realizzazione personale e risarcimento del danno, Milano, Giuffrè Editore, pp. 1-ss (Articolo su libro)
- Zilio Grandi G., *La nozione di licenziamento collettivo* in Carinci F., Miscione M., Il diritto del lavoro. Commentario, vol. 3, Wolters Kluwer, pp. 1-ss (Articolo su libro)
- Zilio Grandi G., *La sospensione del rapporto* in PERULLI A., Il rapporto individuale di lavoro: costituzione e svolgimento, Torino, Giappichelli, vol. 2 (Articolo su libro)
- Zilio Grandi G., *La normativa comunitaria sul contratto a termine* in RASSEGNA DI GIURISPRUDENZA DEL LAVORO DEL VENETO (Articolo su rivista)
- Zilio Grandi G., *Spunti comunitari sul contratto a termine* in IL CONSULENTE DEL LAVORO (Articolo su rivista)
- Zilio Grandi G., *Contrattazione collettiva e rappresentanza sindacale: un nuovo patto per la competitività nazionale* in LAV. PREV. OGGI (Articolo su rivista)
- Zilio Grandi G., *Riconoscimento di attività di lavoro subordinato e patto di conglobamento: una fattispecie*, nota a Trib. Treviso 23 febbraio 2007, in RIVISTA DI GIURISPRUDENZA (Articolo su rivista)
- Zilio Grandi G., *Brevi spunti su infortuni e responsabilità del datore di lavoro*, nota a Trib. Treviso 5 giugno 2007, in RIVISTA DI GIURISPRUDENZA (Articolo su rivista)
- Zilio Grandi G.; Foffano S.; Marcuzzo S., *Lavoro, cittadinanza, immigrati* in Zagato L., Introduzione ai diritti di cittadinanza, Padova, Cedam, pp. 227-256 (Articolo su libro)

#### 2006

- Zilio Grandi G., *Primi spunti sulla legge finanziaria: obiettivo lavoro!* in BOLLETTINO SPECIALE ADAPT, vol. Novembre 2006, pp. 1-ss (Articolo su rivista)
- Zilio Grandi G., *Diritti sociali e diritto del lavoro: breve storia di un viaggio verso la globalizzazione delle economie* in PACE DIRITTI UMANI - settembre-dicembre 2006, pp. 25-53 (Articolo su rivista)
- Zilio Grandi G., *L'alternativa tra danno diretto e danno da perdita da chance in una limpida decisione* in RASSEGNA DI GIURISPRUDENZA DEL LAVORO DEL VENETO, n. 2/2006, pp. 47-48 (Articolo su rivista)
- Zilio Grandi G., *Diritti sociali e diritti nei lavori*, Torino, Giappichelli, pp. 298 (Monografia)

#### 2005

- Zilio Grandi G., *Onnicomprensività o "onniretribuibilità" per i dirigenti pubblici?* in IL LAVORO NELLE PUBBLICHE AMMINISTRAZIONI, vol. 5/2005, pp. 894-900 (ISSN 1591-7681) (Articolo su rivista)
- Zilio Grandi G., *Brevi cenni su amianto, risarcimento del danno e competenza funzionale* in RASSEGNA DI GIURISPRUDENZA DEL LAVORO DEL VENETO, n. 2/2005 (Articolo su rivista)
- Zilio Grandi G., *Trattamento di fine rapporto e Fondo di garanzia: alcune questioni* in RIVISTA DI GIURISPRUDENZA, n. 2/2005, pp. 53-ss (Articolo su rivista)
- Zilio Grandi G., *Mantenimento dei diritti dei lavoratori in caso di trasferimento d'azienda* in Buonocore V., Luminoso A., Codice della vendita, Milano, Giuffrè Editore, pp. 1024-1052 (ISBN 9788814111365) (Articolo su libro)

#### 2004

- Zilio Grandi G., *Enti bilaterali e problemi di rappresentanza sindacale nella legge delega n. 30/2003 e nel d.lgs. n. 276/2003* in Perulli A., Occupazione e mercato del lavoro, Torino, Giapichelli, pp. 287-ss. (Articolo su libro)

- Zilio Grandi G., *Il lavoro subordinato* in Cendon P., *La colpa nella responsabilità civile contrattuale ed extracontrattuale*, Torino, Utet, pp. 1-ss (*Articolo su libro*)
- Zilio Grandi G., *Il lavoro ripartito tra "nuove" regole e "vecchi" principi* in STUDI IN MEMORIA DI SALVATORE HERNANDEZ, Roma (*Articolo su libro*)
- Zilio Grandi G., *Il lavoro ripartito tra "nuove" regole e "vecchi" principi* in Perulli A., *Impiego flessibile e mercato del lavoro*, Torino, Giappichelli, pp. 133-ss (*Articolo su libro*)
- Zilio Grandi G., *Trasferimento d'azienda, outsourcing e successione di appalti* in PERULLI A. (a cura di), *Occupazione e mercato del lavoro*, TORINO, Giappichelli, vol. I, pp. 49-72 (*Articolo su libro*)

#### 2003

- Zilio Grandi G., *Enti bilaterali e problemi di rappresentanza sindacale nella legge delega n. 30/2003* in LAVORO E DIRITTO, vol. 2 (ISSN 1120-947X) (*Articolo su rivista*)
- Zilio Grandi G., *Responsabilità del datore di lavoro e nuovi danni* in RASSEGNA DI GIURISPRUDENZA DEL LAVORO DEL VENETO, 1/2003 (*Articolo su rivista*)
- Zilio Grandi G., *Spunti sui modelli relazionali tra Stato, Sindacato e Imprese negli stati membri e nell'Unione Europea* in RIVISTA GIURIDICA DEL LAVORO E DELLA PREVIDENZA SOCIALE, vol. 4, pp. 823-ss (ISSN 0392-7229) (*Articolo su rivista*)
- Zilio Grandi G., *Contratto d'opera intellettuale e professioni intellettuali* in PERULLI A. (a cura di), *Il lavoro autonomo, I contratti nuovi*, dir. da Cendon P., TORINO, Utet, vol. VI, pp. 43-100 (*Articolo su libro*)
- Zilio Grandi G., *Il contratto di agenzia* in PERULLI A. (a cura di), *Il lavoro autonomo, I contratti nuovi*, dir. da Cendon P., TORINO, Utet, vol. VI, pp. 141-186 (*Articolo su libro*)
- Zilio Grandi G., *Il trattamento economico* in Carinci F., Zoppoli L., *Commentario al lavoro pubblico*, Utet, pp. 1-ss. (*Articolo su libro*)
- Zilio Grandi G., *Conciliazione e arbitrato in materia di lavoro* in Sacco R., *Digesto delle discipline privatistiche*, sez. Comm., UTET, vol. 2, pp. 188-ss (*Voce in dizionario/enciclopedia*)
- Zilio Grandi G., *Contratto collettivo europeo* in Sacco R., *Digesto delle discipline privatistiche*, sez. Comm., UTET, vol. 3, pp. 250-261 (*Voce in dizionario/enciclopedia*)

#### 2002

- Zilio Grandi G., *Il contratto a termine nell'Ente Poste Italiane nel dialogo tra legislatore, giudici di legittimità e giudici di merito* in RIVISTA ITALIANA DI DIRITTO DEL LAVORO, vol. 2, II, pp. 359-363 (ISSN 0393-2494) (*Articolo su rivista*)
- Zilio Grandi G., *Il trattamento economico dei dirigenti pubblici tra legge, contrattazione e giurisprudenza* in LAVORO E DIRITTO (ISSN 1120-947X) (*Articolo su rivista*)
- Zilio Grandi G., *Concertazione e dialogo sociale* in CARINCI; MISCIONE, *Il diritto del lavoro dal Libro Bianco alla Legge Delega n. 30/2003*, MILANO, Ipsoa, pp. 17-22 (*Articolo su libro*)
- Zilio Grandi G. (a cura di), *I poteri del datore di lavoro nell'impresa*, Atti del Convegno di studi - Venezia, 12 aprile 2002, Padova, Cedam (ISBN 9788813243500) (*Curatela*)
- Zilio Grandi G., *Brevi spunti sulla Carta dei diritti delle lavoratrici e dei lavoratori*, in LAVORO WELFARE, 1/2002 (*Altro*)

#### 2001

- Zilio Grandi G., *Ancora su principio di immediatezza e sanzioni disciplinari: il licenziamento per giusta causa* in RIVISTA ITALIANA DI DIRITTO DEL LAVORO, vol. 4, I, pp. 736 (ISSN 0393-2494) (*Articolo su rivista*)
- Zilio Grandi G., *Il trattamento economico dei dipendenti delle Pubbliche Amministrazioni* in LAVORO E DIRITTO, vol. 4, pp. 553-581 (ISSN 1120-947X) (*Articolo su rivista*)
- Zilio Grandi G., *Il trattamento economico dei dipendenti delle Pubbliche Amministrazioni*, in LA PRIVATIZZAZIONE DEL PUBBLICO IMPIEGO. PROFILI SOSTANZIALI E PROCESSUALI – ATTI DEL CONVEGNO – UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PERUGIA – 31 maggio 1999 (*Articolo su libro*)
- Zilio Grandi G., *Interposizione, appalto di manodopera e licenziamento per giustificato motivo oggettivo: il caso delle agenzie assicurative* in RIVISTA ITALIANA DI DIRITTO DEL LAVORO, vol. II, pp. 255-261 (ISSN 0393-2494) (*Articolo su rivista*)
- Zilio Grandi G., *Rapporti di lavoro e attività gestoria nel diritto romano e nelle prime codificazioni* in RIVISTA ITALIANA DI DIRITTO DEL LAVORO, I, pp. 139-181 (*Articolo su rivista*)
- Zilio Grandi G., *Rapporti di lavoro e attività gestoria tra autonomia, subordinazione e nuove proposte* in RIVISTA ITALIANA DI DIRITTO DEL LAVORO, vol. 4, I, pp. 399-429 (ISSN 0393-2494) (*Articolo su rivista*)
- Zilio Grandi G., *Commento agli artt. 2349 c.c. (1-11 L. n. 196/1997; 1-9 D.Lgs. N. 286/1998)* in GRANDI M.; PERA G., *Commentario alle leggi sul lavoro* (*Articolo su libro*)

-Zilio Grandi G., *Trasferimento dell'azienda* in BUONOCORE V. (a cura di), Codice della vendita (*Articolo su libro*)

2000

- Zilio Grandi G., *Rapporti di lavoro e attività gestoria*, PADOVA, edizione parziale e provvisoria, vol. 1 (*Monografia o trattato scientifico*)
- Zilio Grandi G., *Giustificato motivo oggettivo di licenziamento e assunzione diretta delle mansioni da parte del datore di lavoro* in RIVISTA ITALIANA DI DIRITTO DEL LAVORO (ISSN 0393-2494) (*Articolo su rivista*)
- Zilio Grandi G., *La nozione di carica sindacale ex art. 31, secondo comma, St. lav.* in RIVISTA ITALIANA DI DIRITTO DEL LAVORO (ISSN 0393-2494) (*Articolo su rivista*)
- Zilio Grandi G., *Le selezioni a quiz per assunzioni e progressioni in carriera* in RIVISTA ITALIANA DI DIRITTO DEL LAVORO (ISSN 0393-2494) (*Articolo su rivista*)
- Zilio Grandi G., *Retribuzione spettante al lavoratore in aspettativa sindacale e ferie non godute: il sindacato come distaccatario?* in RIVISTA ITALIANA DI DIRITTO DEL LAVORO, vol. II/2000, pp. 463-464 (ISSN 0393-2494) (*Articolo su rivista*)
- Zilio Grandi G., *Il trattamento economico* in Carinci F., D'Antona M., *Il lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche*, Dal D.Lgs. n. 29/1993 ai D.Lgs. nn. 396/1997, 80/1998 e 387/1998, Milano, Giuffrè Editore, pp. 865-886 (ISBN 9788814076473) (*Articolo su libro*)
- Zilio Grandi G., *Nozione di retribuzione, parità uomo-donna e regimi professionali di sicurezza sociale. La "parità di trattamento" tra ordinamento comunitario e nazionale* in ORIENTAMENTI DELLA GIURISPRUDENZA DEL LAVORO (*Altro*)

1999

- Zilio Grandi G., *Ancora un caso di "ragionevole impedimento" alla visita di controllo in ipotesi di malattia* in RIVISTA ITALIANA DI DIRITTO DEL LAVORO, vol. II/1999, pp. 726-ss. (ISSN 0393-2494) (*Articolo su rivista*)
- Zilio Grandi G., *Assunzione mediante contratto preliminare di lavoro, mancato adempimento e risarcimento del danno: brevi annotazioni* in RIVISTA ITALIANA DI DIRITTO DEL LAVORO, vol. II/1999, pp. 520-ss (ISSN 0393-2494) (*Articolo su rivista*)
- Zilio Grandi G., *Il licenziamento del dirigente per crisi aziendale o per ristrutturazione, secondo l'accordo collettivo del 27 aprile 1995* in RIVISTA ITALIANA DI DIRITTO DEL LAVORO, vol. II/1999, pp. 633-ss. (ISSN 0393-2494) (*Articolo su rivista*)
- Zilio Grandi G., *La domanda di integrazione straordinaria tra obblighi procedurali e di cooperazione ex art. 1175 e 1375 c.c. e rinunzie e transazioni dei lavoratori* in GIUSTIZIA CIVILE, vol. I, pp. 224-ss (ISSN 0017-0631) (*Articolo su rivista*)
- Zilio Grandi G., *La retribuzione* in IL LAVORO NELLE PUBBLICHE AMMINISTRAZIONI, vol. 5/1999, pp. 889-902 (ISSN 1591-7681) (*Articolo su rivista*)
- Zilio Grandi G., *Sui rapporti tra Consiglio di amministrazione e dirigenti delle Università ed interesse ad agire* in IL LAVORO NELLE PUBBLICHE AMMINISTRAZIONI, vol. 1/1999, pp. 156-160 (ISSN 1591-7681) (*Articolo su rivista*)
- Zilio Grandi G., *Il trattamento economico* in Carinci F.; D'Antona M., *IL LAVORO ALLE DIPENDENZE DELLE AMMINISTRAZIONI PUBBLICHE. DAL D. LGS. N. 29/1993 AI D. LGS. NN. 396/1997, 80/1998 E 387/1998*, Milano (*Articolo su libro*)
- Zilio Grandi G., *Commento sub artt. 4, c. 2-4; 8; 10, c. 1 e 3; 11, c. 1-3 legge n. 196/1997* in Gentili A., *Il lavoro temporaneo*, Padova, CEDAM, pp. 1-ss (ISBN 9788813212544) (*Articolo su libro*)

1998

- Zilio Grandi G., *Parti sociali e contratto collettivo nell'Unione Europea*, Torino, Giappichelli, vol. 1, pp. 1-208 (*Monografia o trattato scientifico*)
- Zilio Grandi G., *Ancora una decisione negativa sui c.d. "accordi fotografia" in tema di criteri di scelta ex art. 5, l. n. 223/1991* in RIVISTA ITALIANA DI DIRITTO DEL LAVORO, vol. 3/1998, pp. 636-ss (ISSN 0393-2494) (*Articolo su rivista*)
- Zilio Grandi G., *Aspettativa sindacale o per mandato elettorale e tutela della posizione del lavoratore* in RIVISTA ITALIANA DI DIRITTO DEL LAVORO, vol. II, pp. 107-117 (ISSN 0393-2494) (*Articolo su rivista*)
- Zilio Grandi G., *Brevi appunti in tema di successive assunzioni a tempo determinato, conversione in rapporti a tempo indeterminato e tipicità dei provvedimenti di assunzione* in IL LAVORO NELLE PUBBLICHE AMMINISTRAZIONI, vol. 2, pp. 587-598 (ISSN 1591-7681) (*Articolo su rivista*)
- Zilio Grandi G., *Il diritto del lavoro "ai confini" della seconda Repubblica* in LAVORO E DIRITTO, vol. 2, pp. 299-309 (ISSN 1120-947X) (*Articolo su rivista*)

- Zilio Grandi G., *Il trattamento economico* in Carinci F., *Il lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche. I contratti collettivi per le aree dirigenziali*, Milano, Giuffrè Editore, pp. 273-315 (ISBN 9788814066733) (*Articolo su libro*)
- Zilio Grandi G., *La nozione di licenziamento collettivo* in Carinci F., *Commentario di diritto del lavoro, Rapporto di lavoro subordinato. garanzie del reddito, estinzione e tutela dei diritti*, vol. III, Torino, UTET, pp. 413-438 (*Articolo su libro*)
- Zilio Grandi G., *Emersione "giudiziale" di lavoro a domicilio subordinato e intermediazione di manodopera: solo un caso?* in RASSEGNA DI GIURISPRUDENZA DEL LAVORO DEL VENETO, n. 2/1998 (*Articolo su rivista*)
- Zilio Grandi G., *Le fonti di determinazione della retribuzione verso il nuovo millennio* in Martinengo G., Perulli A., *Struttura retributiva nel lavoro privato e riforma del pubblico impiego*, Padova, CEDAM, pp. 129-136 (*Articolo su libro*)

1997

- Zilio Grandi G., *La tredicesima dei lavoratori metalmeccanici nel nuovo contratto tra trattamento di fine rapporto e previdenza complementare* in IL LAVORO NELLA GIURISPRUDENZA, vol. 4/1997, pp. 1-ss (ISSN 1591-4178) (*Articolo su rivista*)
- Zilio Grandi G., *Licenziamento collettivo del dirigente e dei funzionari: questioni di costituzionalità* in IL LAVORO NELLA GIURISPRUDENZA, vol. 8/1997, pp. 665-673 (ISSN 1591-4178) (*Articolo su rivista*)
- Zilio Grandi G., *Licenziamento per insubordinazione e mansioni impiegate di un avvocato: un caso interessante* in GIUSTIZIA CIVILE, vol. I/1997, pp. 955-962 (ISSN 0017-0631) (*Articolo su rivista*)
- Zilio Grandi G., *Spazi per il contratto individuale in tema di trattamento economico*, in ATTI DELLE GIORNATE DI STUDIO AIDLASS – TRASFORMAZIONI DEL RAPPORTO DI LAVORO PUBBLICO E SISTEMA DELLE FONTI, L'Aquila 30 maggio-1 giugno 1996, Milano, Giuffrè Editore, pp. 162-169 (*Articolo su libro*)
- Zilio Grandi G., *Il trattamento economico* in IL LAVORO PUBBLICO NELLA STAGIONE DEL RISANAMENTO E DELLE RIFORME ISTITUZIONALI, in Rivista giuridica del lavoro, nn. 3-4, pp. 517-541 (*Articolo su rivista*)
- Zilio Grandi G., *Struttura della contrattazione e sistema di rapporti collettivi. Il 1993: una sorta di "anno zero"?* in STUDI ECONOMICO-GIURIDICI DELLA FACOLTÀ DI GIURISPRUDENZA DELL'UNIVERSITÀ DI CAGLIARI, Torino, Giappichelli (*Articolo su rivista*)
- Zilio Grandi G., *Il trattamento economico* in Carinci F., *Il lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche. I contratti collettivi di comparto*, Milano, Giuffrè Editore, pp. 377-416 (*Articolo su libro*)

1996

- Zilio Grandi G., *La retribuzione. Fonti struttura funzioni*, Napoli, Jovene, pp. 1-406 (ISBN 9788824311861) (*Monografia o trattato scientifico*)
- Zilio Grandi G., *Le fonti della retribuzione. Spunti da una ricerca* in DIRITTO DELLE RELAZIONI INDUSTRIALI, vol. 2/1996, pp. 97-ss (ISSN 1121-8762) (*Articolo su rivista*)
- Zilio Grandi G., *Licenziamenti per riduzione di personale: criteri di scelta e spazi per il contratto collettivo* in IL LAVORO NELLA GIURISPRUDENZA, vol. 10/1996, pp. 833-ss (ISSN 1591-4178) (*Articolo su rivista*)
- Zilio Grandi G., *Premesse in tema di fonti di determinazione della retribuzione* in RIVISTA GIURIDICA SARDA, vol. 2/1996, pp. 655-693 (ISSN 0394-0942) (*Articolo su rivista*)

1995

- Zilio Grandi G., *Ancora sul computo dello straordinario nel trattamento di fine rapporto* in IL LAVORO NELLA GIURISPRUDENZA, vol. 2/1995, pp. 158-ss (ISSN 1591-4178) (*Articolo su rivista*)
- Zilio Grandi G., *Brevi cenni su subordinazione e autonomia nelle prestazioni medico-chirurgiche* in RIVISTA GIURIDICA SARDA, vol. 1/1995, pp. 135-ss (ISSN 0394-0942) (*Articolo su rivista*)
- Zilio Grandi G., *Contratto collettivo aziendale, usi aziendali e requisiti di forma* in IL LAVORO NELLA GIURISPRUDENZA, vol. 11/1995, pp. 1000-ss (ISSN 1591-4178) (*Articolo su rivista*)
- Zilio Grandi G., *Il contratto collettivo aziendale tra (nuovi) usi aziendali e (vecchi) problemi di forma* in RIVISTA GIURIDICA SARDA, vol. 3/1995, pp. 718-729 (ISSN 0394-0942) (*Articolo su rivista*)
- Zilio Grandi G., *Note su contratto di formazione, indebita annotazione sul libretto di lavoro e risarcimento del danno alla dignità umana* in IL LAVORO NELLA GIURISPRUDENZA, n. 3/1995, pp. 261-ss (*Articolo su rivista*)
- Zilio Grandi G., *Poteri imprenditoriali, riduzioni di personale e "procedimentalizzazione": il "prima" e il "dopo" dei criteri di scelta* in IL LAVORO NELLA GIURISPRUDENZA, vol. 9/1995, pp. 818-ss (ISSN 1591-4178) (*Articolo su rivista*)

1994

- Zilio Grandi G., *Leggi interpretative e retribuzione imponibile* in DIRITTO E PRATICA DEL LAVORO, vol. 13, pp. 846 ss (ISSN 1591-2132) (*Articolo su rivista*)

- Zilio Grandi G., *Turismo e pubblici servizi: speciali servizi di durata superiore a un giorno e assunzione diretta* in IL LAVORO NELLA GIURISPRUDENZA, vol. 10, pp. 1034 ss (ISSN 1591-4178) (Articolo su rivista)
- Zilio Grandi G., *Qualificazione e quantificazione delle attribuzioni patrimoniali del lavoratore* in CARUSO B.; ZOLI C.; ZOPPOLI L., *La retribuzione: struttura e regime giuridico*, NAPOLI, Jovene, vol. I, pp. 197-ss (Articolo su libro)

1993

- Zilio Grandi G., *I rapporti c.d. atipici: a tempo parziale, a termine, di formazione e lavoro* in GIORNALE DI DIRITTO DEL LAVORO E DI RELAZIONI INDUSTRIALI, vol. 1993, pp. 702-ss (ISSN 1720-4321) (Articolo su rivista)
- Zilio Grandi G., *Rappresentatività e trattative contrattuali* in DIRITTO E PRATICA DEL LAVORO, vol. 7, pp. 403 ss (ISSN 1591-2132) (Articolo su rivista)
- Zilio Grandi G., *Transazione e retribuzione imponibile. Appunti sulle nozioni di retribuzione* in GIURISPRUDENZA ITALIANA, vol. I, 1 (ISSN 1125-3029) (Articolo su rivista)
- Zilio Grandi G., *I rapporti c.d. atipici: a tempo parziale, a termine, di formazione e lavoro* in CARINCI F., *Il rapporto di lavoro con le amministrazioni pubbliche*, pp. 702 ss (Articolo su libro)

1992

- Zilio Grandi G., *Condotta antisindacale e legittimazione ad agire ex art.28 st.lav.* in GIURISPRUDENZA ITALIANA, vol. I, 2 (ISSN 1125-3029) (Articolo su rivista)
- Zilio Grandi G., *La nozione di trasferimento di azienda nella giurisprudenza e nel "nuovo" art.2112 c.c.* in GIURISPRUDENZA ITALIANA, vol. I, 1 (ISSN 1125-3029) (Articolo su rivista)
- Zilio Grandi G., *Licenziamento disciplinare e Corte costituzionale* in LAVORO E DIRITTO, pp. 99 ss (ISSN 1120-947X) (Articolo su rivista)
- Zilio Grandi G., *Osservazioni in tema di licenziamento e periodo di comporto* in GIURISPRUDENZA ITALIANA, vol. I, 1 (ISSN 1125-3029) (Articolo su rivista)
- Zilio Grandi G., *Scatti di anzianità: clausole contrattuali limitative e prescrizione* in GIURISPRUDENZA ITALIANA, vol. I, 1 (ISSN 1125-3029) (Articolo su rivista)
- Zilio Grandi G., *Visite di preassunzione e costituzione del contratto di lavoro tra legittimità e risarcimento dei danni* in GIURISPRUDENZA ITALIANA, vol. I, 2 (ISSN 1125-3029) (Articolo su rivista)

1991

- Zilio Grandi G., *Anche la dignità umana ha un prezzo: licenziamento illegittimo e art.41, 2° comma, Cost.* in GIURISPRUDENZA ITALIANA, vol. I, 1 (ISSN 1125-3029) (Articolo su rivista)
- Zilio Grandi G., *Brevi note su elementi accessori e indennità di contingenza* in GIURISPRUDENZA ITALIANA, vol. I, 1 (ISSN 1125-3029) (Articolo su rivista)