

# Immunità, dal cancro a COVID-19: sogni e sfide

400° anno dal Privilegio Regio di Fondazione  
**INAUGURAZIONE DELL'ANNO ACCADEMICO  
2020/2021**

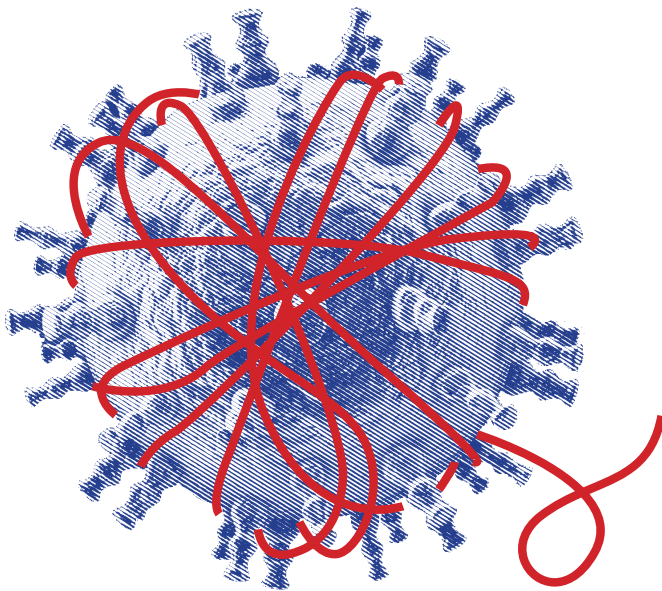
GIOVEDÌ, 4 MARZO 2021

ORE 10:30

**AULA MAGNA, PALAZZO BELGRANO RETTORATO  
UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI CAGLIARI**

**Dott. Aldo Urru**  
Direttore Generale





Individuare, imbrigliare, domare.  
Combattere, indebolire, sconfiggere  
le malattie che affliggono miliardi di  
esseri umani. La pratica quotidiana  
di tanti ricercatori, che spesso  
non vediamo e ai quali chiediamo  
miracoli nei momenti difficili.  
Un lavoro duro, rischioso, esaltante.

Ospiti, Autorità, professoresse e professori, care colleghe e cari colleghi, carissime studentesse e carissimi studenti, porgo il benvenuto a voi tutti e il mio istituzionale e personale ringraziamento per essere con noi in questa occasione importante per la nostra comunità.

L'inaugurazione dell'a.a. 2020/2021 viene celebrata in un momento particolare per l'Ateneo, in quanto è l'anno in cui si celebrano i 400 anni dalla sua fondazione, ma è anche l'anno caratterizzato dalla grave emergenza sanitaria legata alla pandemia da SARS-CoV-2, che inevitabilmente ha condizionato in modo incisivo la vita e la salute delle persone e delle famiglie, i rapporti sociali, l'economia, così come l'attività della nostra università, dei nostri studenti e del nostro personale.

Nel fare il punto su quanto fatto nell'ultimo sessennio di mandato dell'attuale "governance", con una relazione che in questa sede non può che essere sintetica e concentrata sugli aspetti più rilevanti, è pertanto doveroso richiamare e ricordare in premessa gli avvenimenti che ci hanno coinvolto dal 2015 ad oggi. Esattamente un anno fa, a seguito della sospensione su tutto il territorio nazionale delle attività universitarie in presenza, salvo quelle indifferibili non altrimenti eseguibili, la Struttura Amministrativa, in collaborazione e a supporto dei Prorettori, dei Presidenti di Facoltà, dei Direttori di Dipartimento, dei Coordinatori dei Corsi di Studio e di tutti i docenti, ha iniziato ad essere impegnata a riorganizzare nel giro di pochi giorni, sulla base delle indicazioni degli Organi di Governo, tutti i servizi dell'Ateneo per assicurare prioritariamente la continuità di erogazione della didattica, lo svolgimento degli esami di profitto e finali, nonché di tutte le attività amministrative e gestionali ordinarie e straordinarie, preservando altresì l'attività di ricerca e di terza missione. L'intenso impegno profuso, orientato e finalizzato come si conviene in una organizzazione di qualità alla soddisfazione del "cliente" interno ed esterno, ha consentito agli studenti, nostri utenti per eccellenza, di non rallentare i propri percorsi formativi e di garantire, senza soluzione di continuità, lo svolgimento dell'attività gestionale.

Contestualmente, sono state avviate tutte le attività necessarie per gestire, nelle Fasi 2 e 3 del post lockdown, la progressiva e graduale ripresa delle attività in presenza, nel prioritario rispetto delle prescrizioni di prevenzione rischi e sicurezza sanitaria a garanzia di tutela degli studenti, del personale docente e ricercatore, del personale amministrativo.

E' stato un lavoro molto impegnativo e complesso, al quale tutta la Struttura si è dedicata con grande serietà, abnegazione, professionalità e spirito di appartenenza.

Il lavoro svolto è stato agevolato e il risultato raggiunto in tempi congrui reso possibile grazie alle scelte dell'Ateneo che, proattivamente e in una logica di miglioramento continuo, si era già da tempo organizzato per portare avanti un programma per una decisa opera di innovazione tecnologica e transizione digitale. Il Programma si è attuato: tramite un rafforzamento delle infrastrutture informatiche; attraverso la creazione e il potenziamento di strutture dedicate, in particolare nelle Direzioni e nel Centro di servizio per l'e-learning e l'innovazione tecnologica nella didattica, che hanno svolto nel corso di quest'anno un ruolo cruciale nell'organizzazione di tutta la didattica a distanza; mediante la reingegnerizzazione dei processi finalizzata non solo alla massima dematerializzazione possibile, ma alla digitalizzazione, in particolare delle attività amministrative e di molti servizi di supporto alla didattica e alla ricerca; attraverso l'avvio dei primi progetti di lavoro agile, per utilizzare la definizione anglosassone di "smart working", avviati in via sperimentale già a partire dal mese di gennaio 2020, prima che l'evento pandemico lo imponesse, in continuità con il progetto di telelavoro attivato già dal lontano 2008, ambedue le modalità di lavoro profondamente sostenute nel corso di questa gestione.

La transizione digitale è una parte del forte cambiamento che dal 2013 e con un deciso impulso di accelerazione dal 2015 in poi ha interessato la gestione, con l'introduzione della contabilità economico patrimoniale e l'implementazione di un sistema informativo esteso (al cui adeguamento e sviluppo l'Ateneo ha contribuito in maniera significativa anche a beneficio del sistema universitario).

In particolare da tale periodo, il superamento della ordinaria attività di gestione delle procedure e l'introduzione del metodo di "Gestione per Processi" hanno contribuito in maniera determinante a realizzare miglioramenti gestionali, improntati all'orientamento delle attività all'obiettivo, con la motivazione delle persone e il coinvolgimento sinergico

e matriciale delle strutture organizzative, mediante un lavoro di squadra orientato alla soddisfazione dell'utente esterno, in primis gli studenti, delle loro famiglie e delle imprese, e dell'utente interno, dipendenti e collaboratori.

Un'altra pietra miliare del cambiamento è stata determinata dalla contestuale introduzione del Sistema di Qualità, per le università con le specificità del Sistema AVA che, con i validi principi di organizzazione finalizzata alla soddisfazione del cliente/utente e improntata al miglioramento continuo, nell'ultimo sessennio ha avuto un forte impulso tale da permeare le strutture organizzative a tutti i livelli e influenzare, meglio orientandole, le attività.

L'innovazione del metodo gestionale per processi e l'organizzazione in Qualità sono state accompagnate da una intensa attività di formazione specifica con lo scopo di diffondere la cultura della qualità, valorizzare le professionalità e migliorare il mix professionale, destinata al personale tecnico amministrativo in un ampio spettro di competenze (specialistiche, comportamentali e organizzative) e al personale docente per il miglioramento nelle tecniche docimologiche.

Le ore totali destinate alla formazione per il personale tecnico amministrativo sono state pari a 94.952,45 nel sessennio con una media di 27 ore/anno per addetto, con il coinvolgimento di una media di 590 unità di personale all'anno (Slide 1); per il personale docente è da evidenziare il progetto "Discentia", eccellenza nazionale, finanziato dal Ministero dell'Università nell'ambito della programmazione triennale 2016-2018 che ha coinvolto n. 492 docenti e n. 39 amministrativi.

Per un primo consuntivo, si deve riconoscere che la cultura della qualità e della gestione dei processi si è diffusa ed è applicata, i livelli di servizio sono in miglioramento, l'attenzione all'utenza orienta tutte le attività. Sono buone basi che dimostrano che la strada intrapresa è quella giusta e che consentono di dare ulteriore slancio al miglioramento continuo.

In quest'ambito, particolare attenzione dovrà essere dedicata alla valorizzazione delle risorse umane, delle persone che dimostrano di avere un alto livello di professionalità, e nel nostro Ateneo sono tante e soprattutto grazie a loro abbiamo potuto far fronte alle necessità e raggiunto i risultati ottenuti.

Per poter fare questo, è tuttavia indispensabile che il legislatore non si limiti solo ad enunciare principi in tal senso, ma metta a disposizione strumenti e risorse per permettere realmente di valorizzare il merito nella Pubblica Amministrazione, per permettere di motivare le persone e non rischiare di disincentivarle e disinteressarle come accade quando al merito non corrisponde la sua valorizzazione anche con un giusto riconoscimento.

I metodi, gli strumenti, il coinvolgimento, la cultura e le logiche appena richiamate, applicate in maniera strutturata e organizzata, hanno dato un forte impulso ed un importante contributo a far fronte alle necessità dell'Ateneo, necessità sempre crescenti sia in conseguenza dello sviluppo continuo della didattica e della ricerca, sia per le complessità insite nel sistema universitario e quelle derivanti dalle continue riforme della pubblica amministrazione.

Ne sono riprova i risultati raggiunti e gli esiti di diverse verifiche con diversi fini, non subite come meri controlli, ma affrontate in questi anni dall'Ateneo con l'approccio di testare l'impostazione data, individuare i correttivi necessari e i margini di miglioramento.

Si richiama in questo contesto la visita da parte della Commissione di Esperti per la Valutazione dell'ANVUR (CEV) per l'Accreditamento periodico della sede e dei corsi di studio avvenuta nel 2017; valutazione che ha determinato un Accreditamento con il giudizio "Pienamente soddisfacente" (Livello B) e che ha consentito alla Commissione di esprimere il suo apprezzamento per l'attenzione dimostrata dall'Ateneo verso i suoi studenti, per il senso di appartenenza dimostrato dal personale e per la volontà di migliorare.

A conferma della validità ed efficacia dell'operato dell'Ateneo vanno, altresì, menzionati anche i positivi ritorni ottenuti a seguito della ispezione generale da parte del MEF svolta nel 2019 e della indagine Corte dei Conti del 2020, che hanno avuto modo di analizzare e approfondire l'operato dell'Ateneo in occasione delle recenti indagini effettuate nello svolgimento della loro attività di controllo programmata.

Questi anni sono stati caratterizzati oltreché dall'introduzione di una programmazione per obiettivi anche da una revisione del sistema contabile. Il passaggio dalla contabilità finanziaria, di carattere prevalentemente autorizzatoria, a quella economico-patrimoniale, improntata a supportare la gestione con l'individuazione di risultati, ha comportato un cambiamento culturale prima che contabile, coinvolgendo l'intera organizzazione nel porre attenzione non più alla sola dimensione finanziaria, ma anche alle

dinamiche economiche e patrimoniali, come condizione fondamentale per l'adozione di decisioni gestionali coerenti con l'operare secondo criteri di economicità, efficienza ed efficacia, ottimizzando e migliorando il supporto all'attuazione delle strategie e dei piani di azione decisi dagli Organi di Governo per l'attività didattica, di ricerca e di terza missione.

Tutto questo ha richiesto ancora una volta un importante sforzo organizzativo al quale la Struttura Tecnico-Amministrativa non si è sottratta, ma si è dedicata con impegno e professionalità.

È importante evidenziare come tutti gli esercizi caratterizzati dalla contabilità economico patrimoniale (2013-2020) sono stati caratterizzati da una positiva situazione di equilibrio economico, accompagnata da solidità patrimoniale e finanziaria.

Tali risultati si sono ottenuti non rinunciando ma garantendo l'attuazione di tutte le attività e le scelte programmatiche degli organi di governo, anche nonostante, senza intento polemico ma esclusivamente per rilievo gestionale, i continui tagli dei finanziamenti ministeriali che evidenziano nel corso di questi ultimi 7 anni una contrazione sui ricavi da FFO per quota da costo standard, premiale e perequativa, di oltre 13 milioni di euro ( Slide 2) a fronte della quale l'Ateneo per precisa scelta politica di farsi carico del supporto al diritto allo studio (che dovrebbe essere una finalità affidata totalmente ad altri enti e non alle università), con la consapevolezza delle difficoltà economiche delle famiglie in generale e del tessuto economico produttivo del territorio in particolare, ha evitato di far leva sull'incremento del contributo studentesco. Anzi, in questi anni diverse scelte di modifica del Regolamento Contribuzione Studentesca, determinate dalla necessità di sostenere e agevolare gli studenti nel percorso di studi incentivando le iscrizioni e prevenendo abbandoni, hanno razionalizzato con continuità le "tasse universitarie" nel corso del sessennio, negli ultimi anni grazie anche alle risorse ministeriali a ciò finalizzate e all'incremento delle Legge regionale n. 26 del 1996, consentendo di mantenere l'entità delle tasse universitarie a livelli tra i più bassi in Italia.

La contrazione dei ricavi ordinari è stata in parte compensata dal contributo della Regione Sardegna di cui si evidenzia la fondamentale importanza per gli Atenei dell'Isola che, con la richiamata L.R. 26/96 "Norme sui rapporti tra la Regione e le Università della Sardegna", ricevono un finanziamento che è di supporto al sostentamento degli oneri sostenuti dall'Ateneo per il personale universitario impiegato nelle attività didattiche.

È da evidenziare (Slide 3) che dal 2015 vi è stata una ripresa dell'incremento del costo del lavoro derivante dall'auspicato e giusto sblocco dei contratti e degli scatti stipendiali. A questo incremento di costo si aggiunge l'incremento del costo del lavoro derivante dal corretto programma di inserimento di nuove risorse umane, reso possibile grazie ai virtuosi indicatori di sostenibilità finanziaria (Slide 4), tenendo presente principalmente le necessità professionali prioritarie e quando possibile l'indispensabile "turn over", programma che l'Ateneo porta avanti compatibilmente con le risorse economiche a disposizione, con fatica ma determinazione a sostegno dell'offerta formativa e delle proprie attività. Occorre tenere in considerazione e presidiare con attenzione questo incremento cumulato del costo del lavoro (Slide 5), ripeto a scanso di equivoci naturale, inevitabile e corretto, che sulla base delle proiezioni sarà sensibile in particolare nel prossimo biennio incidendo sensibilmente sui bilanci, con erosione dal basso dei finanziamenti da FFO.

Questo fenomeno è comune a tutto il sistema universitario e si auspica che ciò induca a livello di Bilancio dello Stato a un altrettanto giusto finanziamento delle dinamiche contrattuali, come avviene per altri settori della PA, con il fine di evitare rischi di sostenibilità del sistema universitario.

Alla riduzione delle risorse ministeriali si è accompagnata una consistente e costante riduzione delle risorse umane (Slide 6), dovuta ai numerosi pensionamenti e alle limitazioni al turn-over, che ha comportato una diminuzione delle leve di gestione dell'Ateneo, la necessità di una riorganizzazione delle strutture e delle modalità di lavoro e ha determinato la necessità di una rigorosa programmazione degli interventi formativi, finalizzata all'adeguamento delle professionalità ai continui e massicci cambiamenti organizzativi e normativi in atto. Tutto ciò è avvenuto sempre in un quadro di profondo rinnovamento nei comportamenti organizzativi sempre più orientati verso l'efficienza, l'efficacia e il miglioramento continuo. Sotto questo profilo l'auspicio per il futuro è che ci possano essere maggiori leve e risorse per premiare il merito e tutti i lavoratori che costantemente si spendono con spirito di abnegazione e senso di appartenenza per il raggiungimento degli obiettivi dell'Ateneo.

Un sintetico accenno al corposo programma di investimenti partito senza soluzione di continuità nel corso del precedente sessennio, continuato dal 2015 ad oggi e in fase di completamento nei prossimi due anni. Nel corso di questo periodo di riferimento si registra un trend in crescita,

particolarmente marcato negli anni 2013 e 2015: come da riscontri dei dati di bilancio consuntivo, il Capitale Immobilizzato Lordo (incluso le immobilizzazioni immateriali e materiali) passa da 118,8 milioni nel 2013, anno in cui si capitalizzano le prime cospicue attuazioni del programma di investimenti partito dal 2012, a 229,3 milioni di euro nel 2019 (Slide 7-8), con un incremento nel periodo di 110,5 milioni di euro. Tra i principali investimenti del periodo considerato spiccano per dimensione e importanza quelli attivati sulla base dell'Accordo di Programma Quadro Rafforzato "Infrastrutture strategiche regionali per la conoscenza" (APQ SAUN) – (finanziato dal Fondo per lo Sviluppo e la Coesione 2007-2013, LR 1/2011, LR 7/2007 e fondi di Ateneo), sottoscritto nel 2013 con l'attivazione di 59 milioni di euro di finanziamenti. Tramite tali finanziamenti esterni unitamente a fondi di Ateneo sono stati realizzati i seguenti principali investimenti (Slide 9-10): presso la cittadella universitaria di Monserrato il complesso dell'asse didattico e dipartimentale denominato Blocco A e il CeSAR (Centro Servizi di Ateneo per la Ricerca), centro di ricerca multidisciplinare a sostegno dell'attività di ricerca dell'Ateneo e per le aziende del territorio; la biblioteca del distretto tecnologico; il sistema informativo; la Foresteria; tutti completati e in fase di costante ulteriore sviluppo. Sono in corso di realizzazione: la riqualificazione dell'ex clinica pediatrica denominata "Palazzo Macciotta", la qualificazione del palazzo di via Trentino, destinati a infrastrutture per la didattica, asilo nido e servizi per gli studenti e la sistemazione del "Palazzo Nieddu" destinato a polo museale.

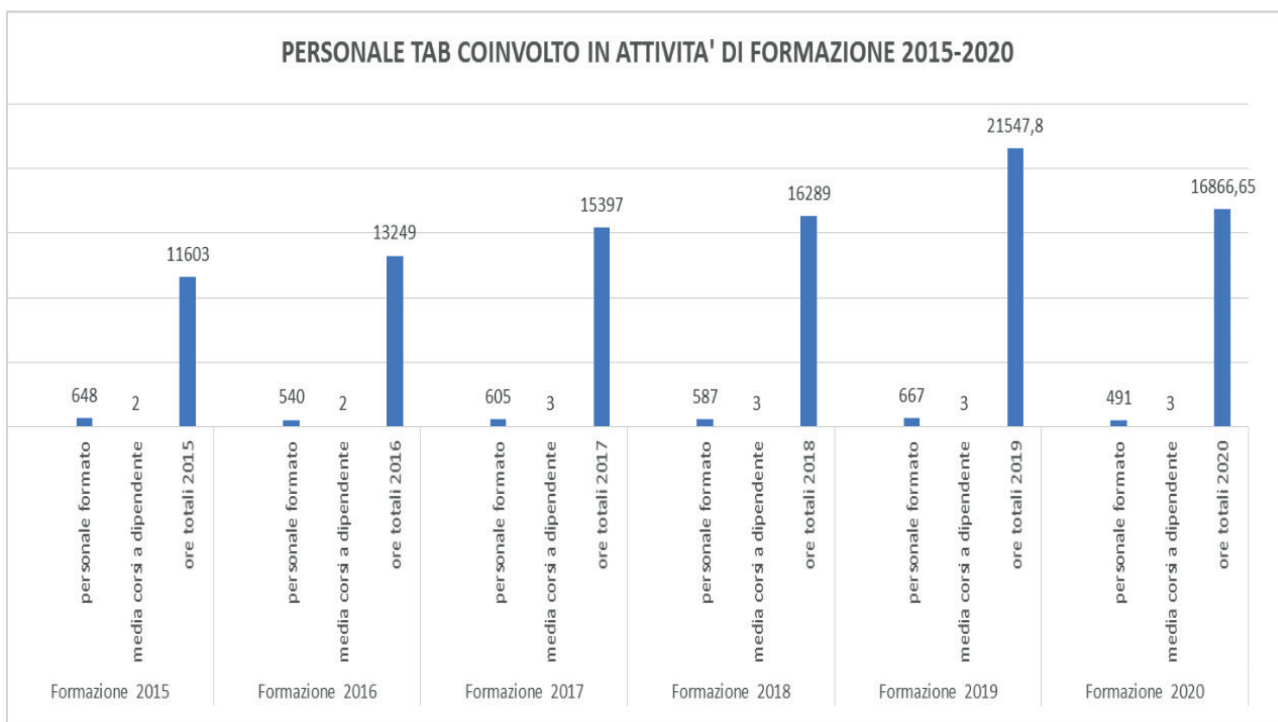
Tra gli investimenti in fase di attuazione, ricordiamo: il Polilab; il progetto di efficientamento energetico e micro reti (finanziamenti POR-FESR 2018) e il Progetto SMART GRID (FSC), progetto di ricerca e investimento per la realizzazione di reti intelligenti di efficientamento energetico e di realizzazione di micro reti in strutture pubbliche della Regione Sardegna, Smart Campus nel Presidio di Monserrato e nei dipartimenti siti in Via Marengo a Cagliari.

Nella seconda parte del 2020, dopo tanti anni, sono stati rifinanziati dal MUR i fondi per l'edilizia universitaria, sulla cui base l'Ateneo prevede di portare avanti investimenti per l'edilizia sportiva e didattica per ulteriori 3 milioni di euro (Slide11).

Il tutto con un programma di manutenzione ordinaria e straordinaria di diversi milioni di euro all'anno per gli impianti e il patrimonio immobiliare.

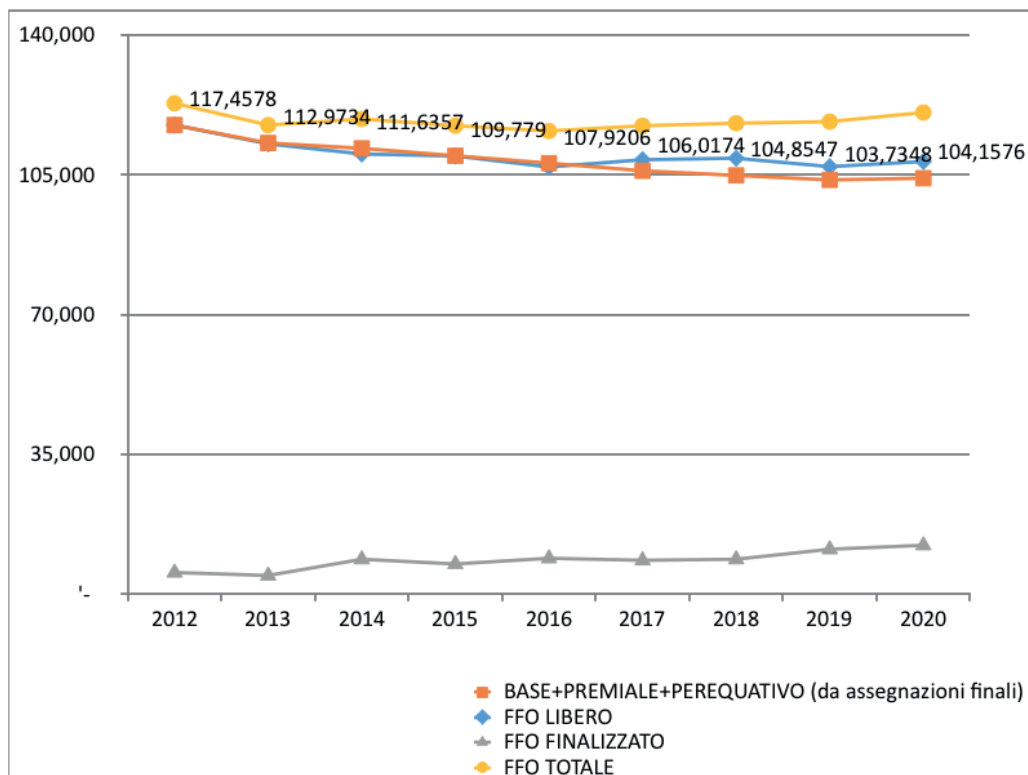
In conclusione desidero esprimere i miei ringraziamenti alle risorse umane, che rappresentano il bene più prezioso dell'Ateneo, persone senza il cui contributo non potremmo raccontare quanto fino ad oggi realizzato. Persone che l'Ateneo forma con la creazione e diffusione del sapere e che trasforma in cittadini e professionalità al servizio della società, fine che miriamo sempre a perseguire.

## Formazione personale Tecnico amministrativo 2015-2020



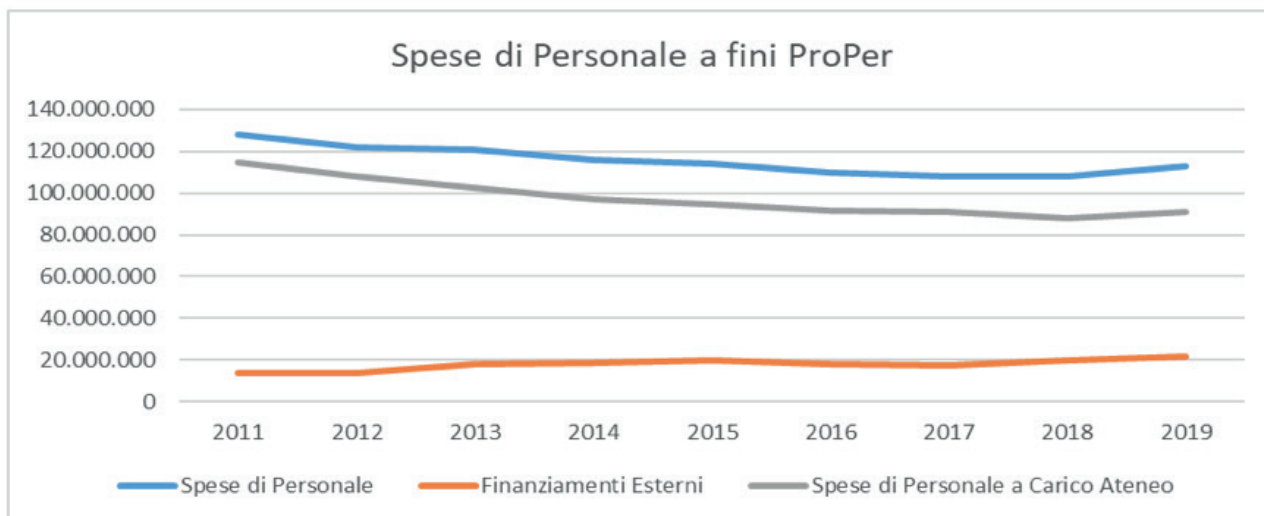
Fonte dati: Direzione personale, organizzazione, performance

## Andamento FFO anni 2012-2020

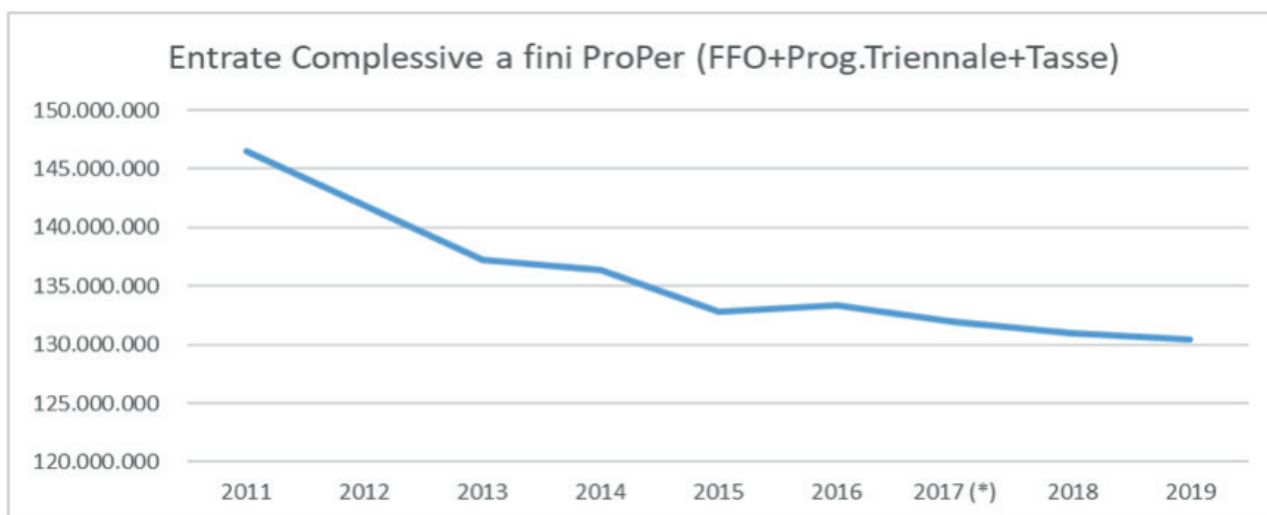


Fonte dati: Direzione Amministrazione e finanza

## Spese di Personale - Entrate Complessive (D.lgs 49/2012)



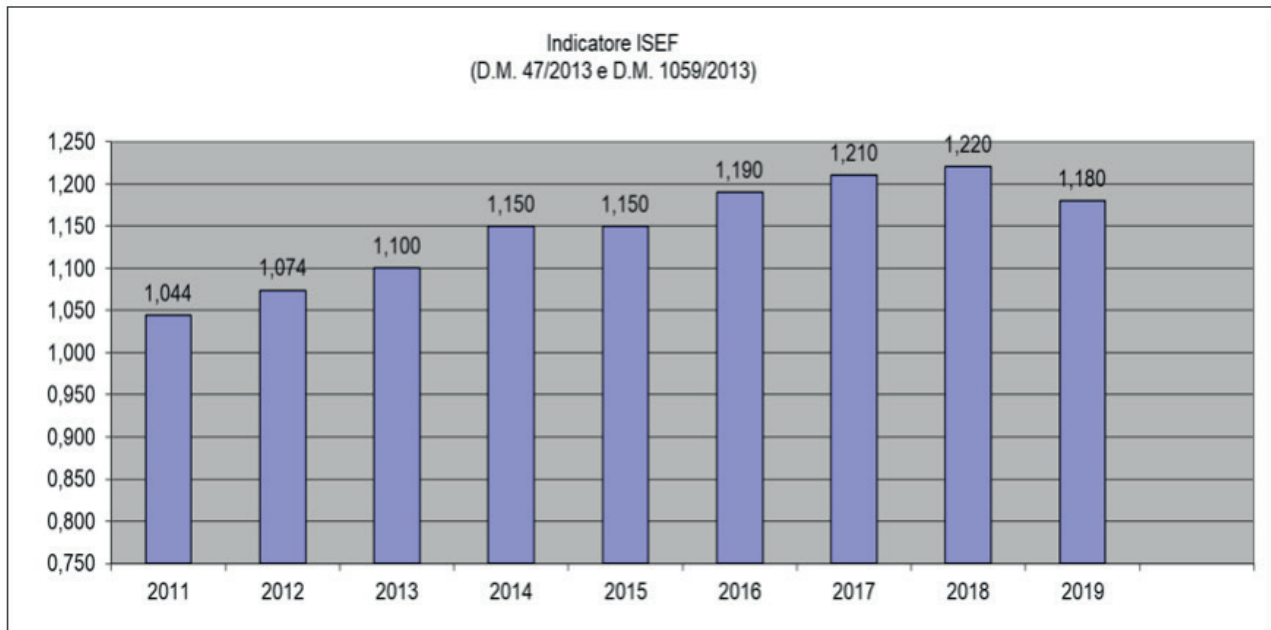
Fonte dati: Direzione Amministrazione e finanza



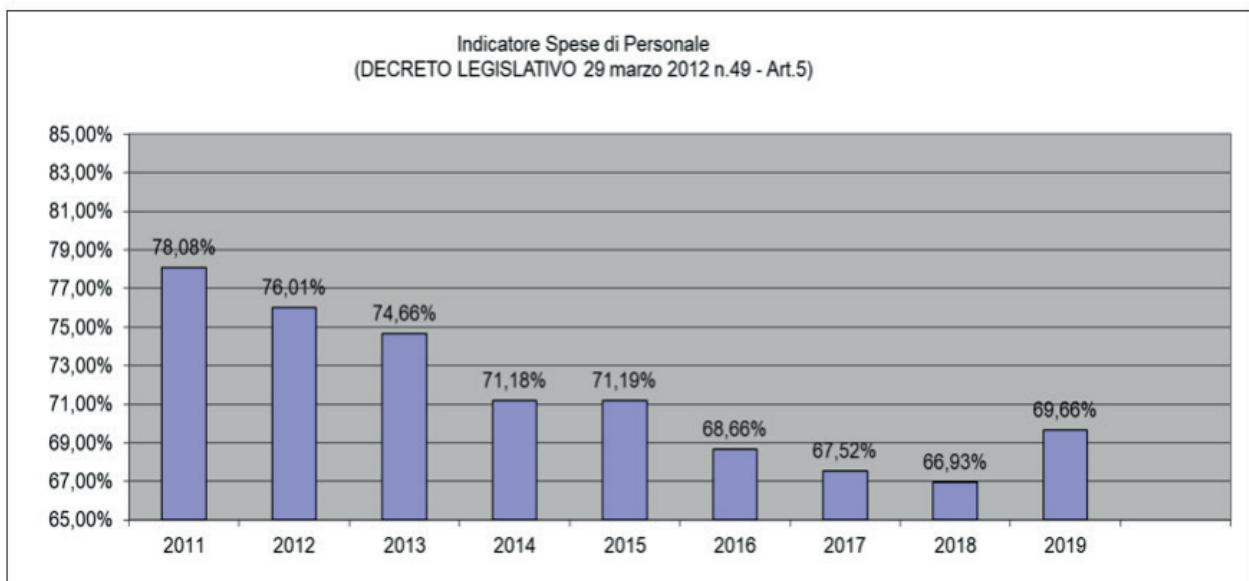
Fonte dati: Direzione Amministrazione e finanza

(\*) Il dato riportato per il 2017 è quello effettivo rilevato e comunicato dall'Ateneo. Il dato usato dal Miur per la redazione degli Indicatori ha tenuto conto dell'introduzione della normativa della No Tax Area ed è stato pari a € 134.639.253

## Indicatori di Virtuosità



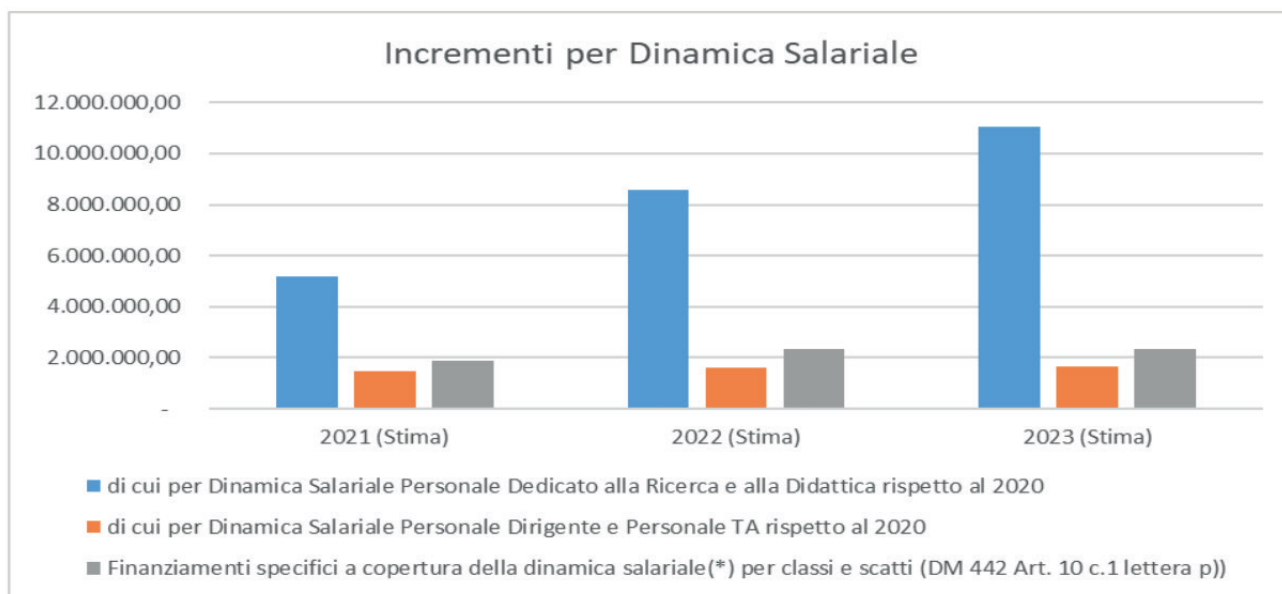
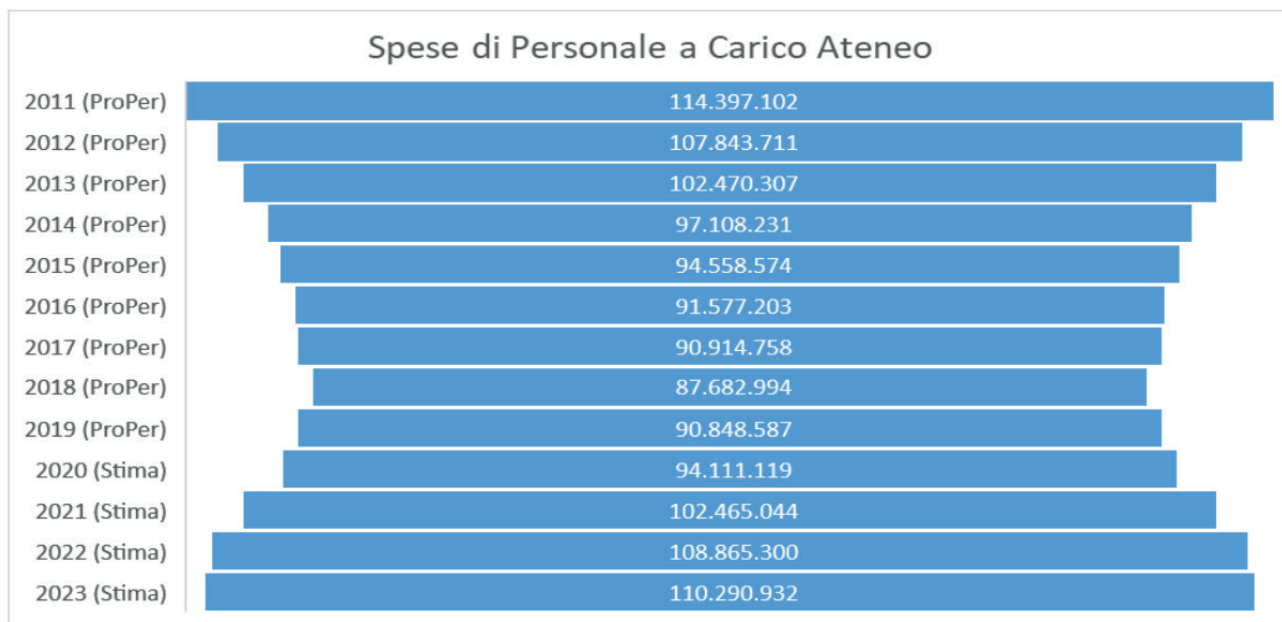
Fonte dati: Direzione Amministrazione e finanza



Fonte dati: Direzione Amministrazione e finanza

Indicatore di indebitamento dal 2011 al 2019: 0%

## Spese di Personale a carico Ateneo Incrementi per Dinamica Salariale



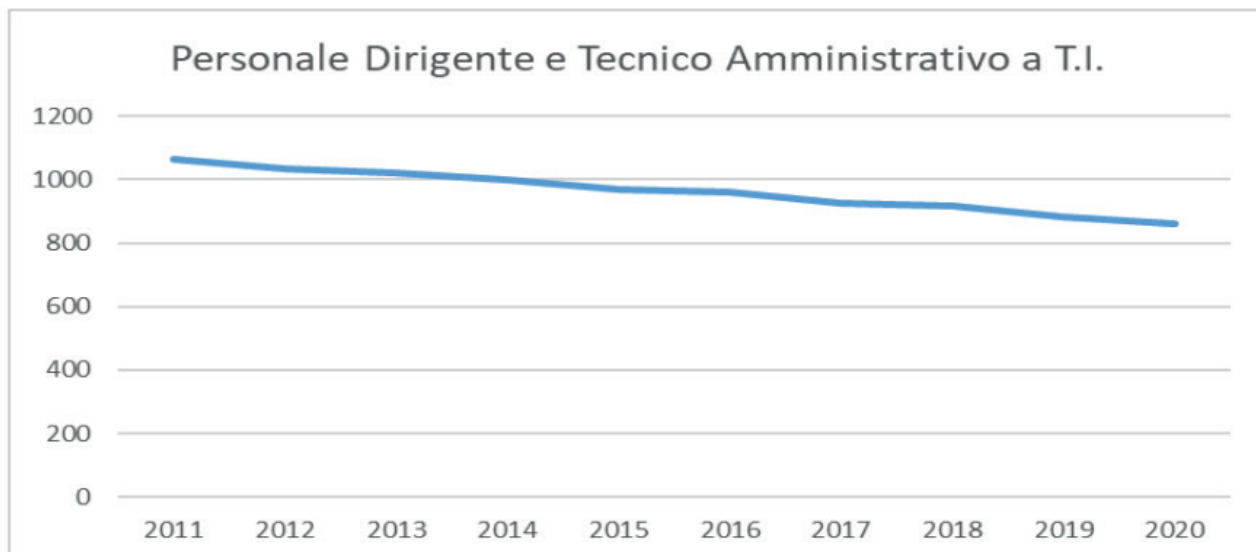
Fonte dati: Direzione Amministrazione e finanza

DM 442 Art. 10 Comma 1 Lettera p)

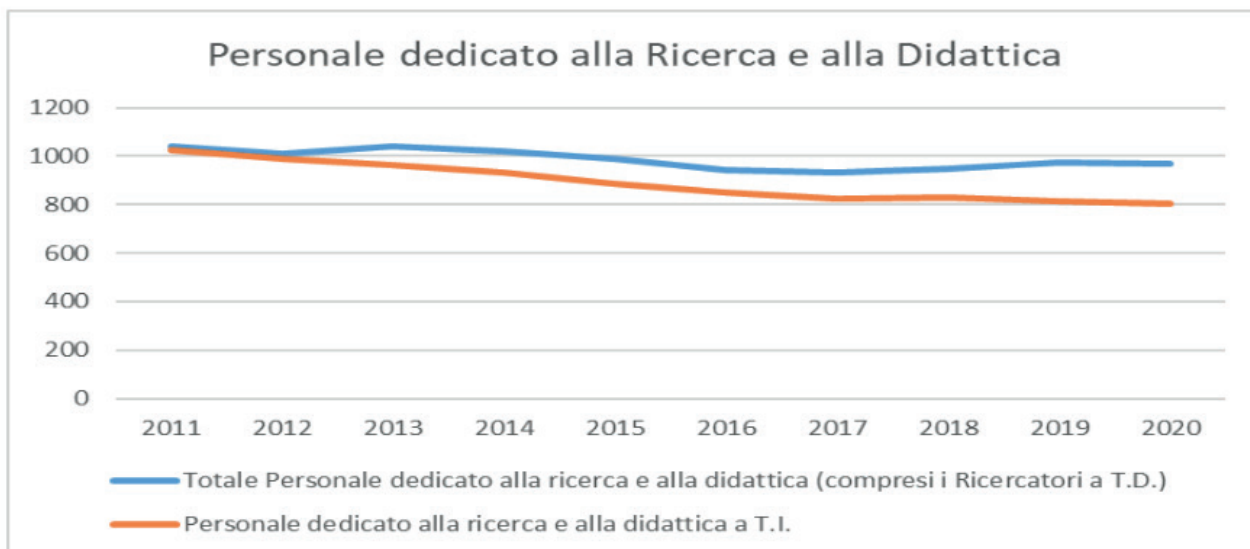
per le finalità di cui all'art. 1, comma 631, della legge 27 dicembre 2017, n. 205, a sostegno del passaggio al regime di scatti biennali da parte della docenza universitaria, da ripartire tra le università, in proporzione al costo degli scatti stipendiali maturati nel 2020 dei professori e ricercatori di ruolo presso le stesse. L'importo viene assegnato agli Atenei sulla base dei costi stimati con riferimento al personale in servizio al 31 dicembre 2019, rilevato nella banca dati DALIA. Eventuali rettifiche su tali assegnazioni sono effettuate a valere sulla quota relativa all'anno 2021 sulla base degli esiti della rilevazione effettuata presso le Università dei costi degli scatti effettivamente maturati nel 2020;

(\*) a cui si aggiungono € 1.244.782 sul FFO 2020

## Andamento personale docente e tecnico amministrativo

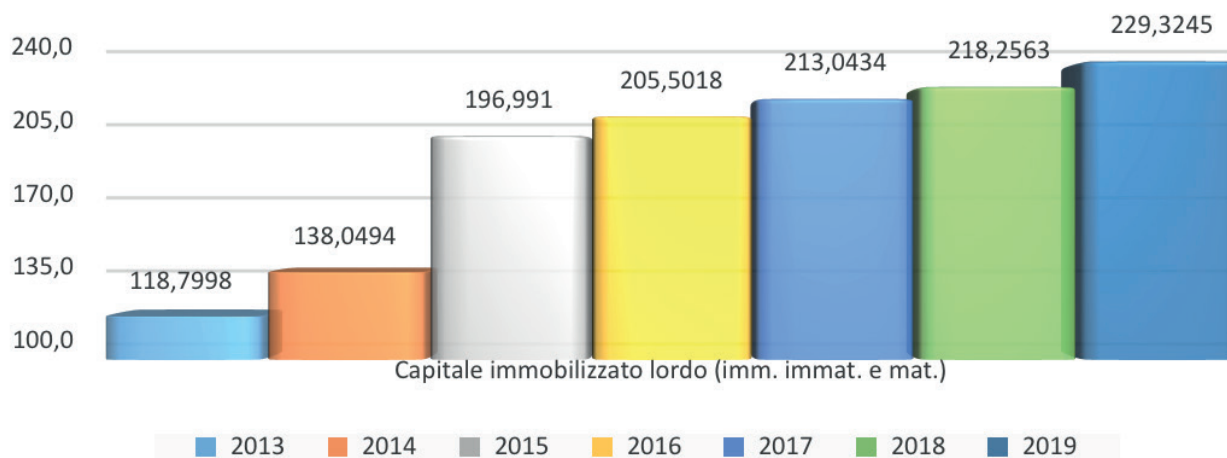


Fonte dati: Direzione Amministrazione e finanza



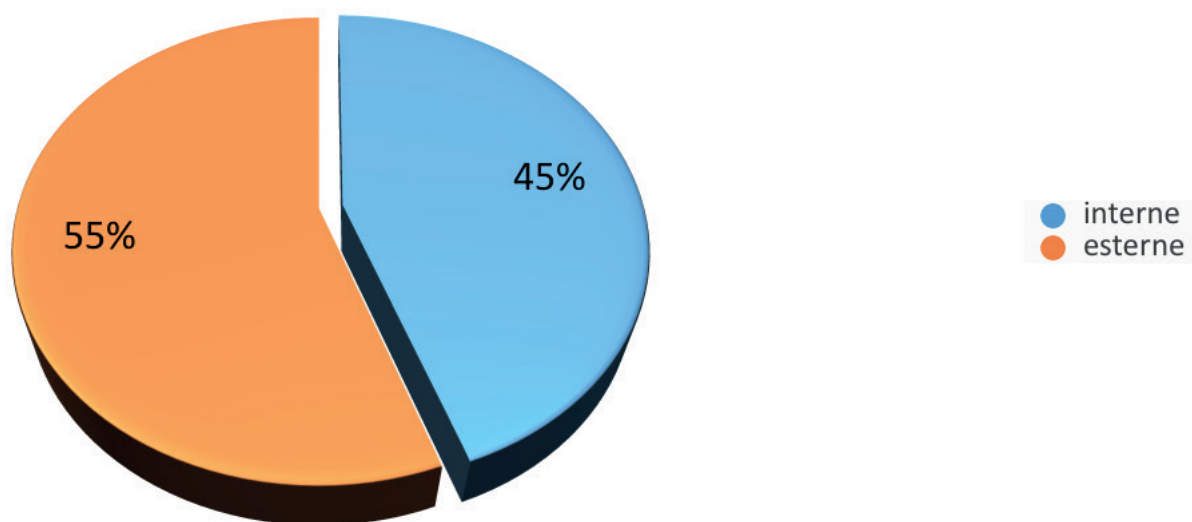
Fonte dati: Direzione Amministrazione e finanza

## Investimenti anni 2013-2019



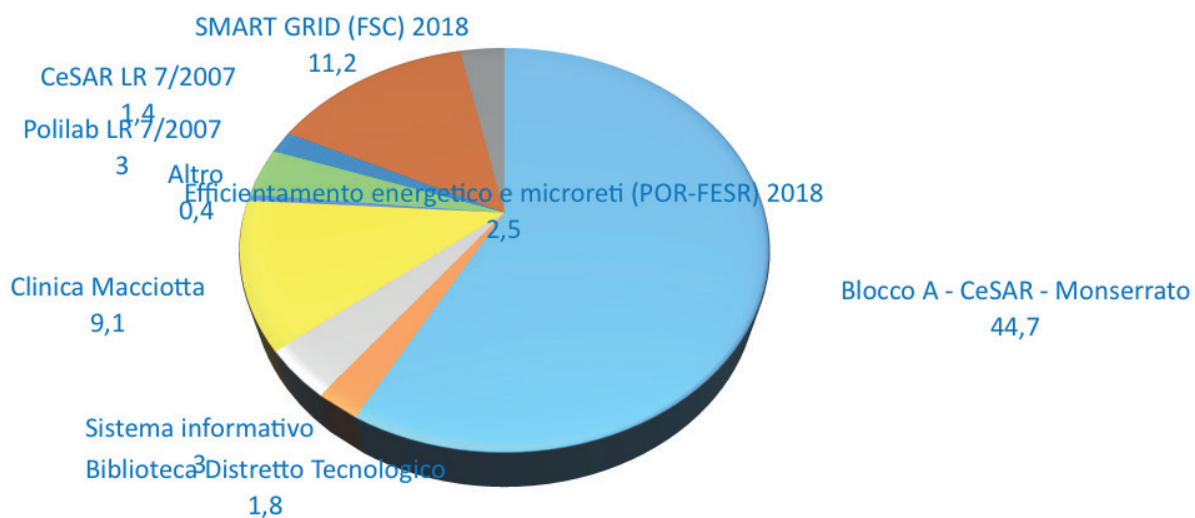
Fonte dati: Direzione Amministrazione e finanza

## Composizione fonti di finanziamento



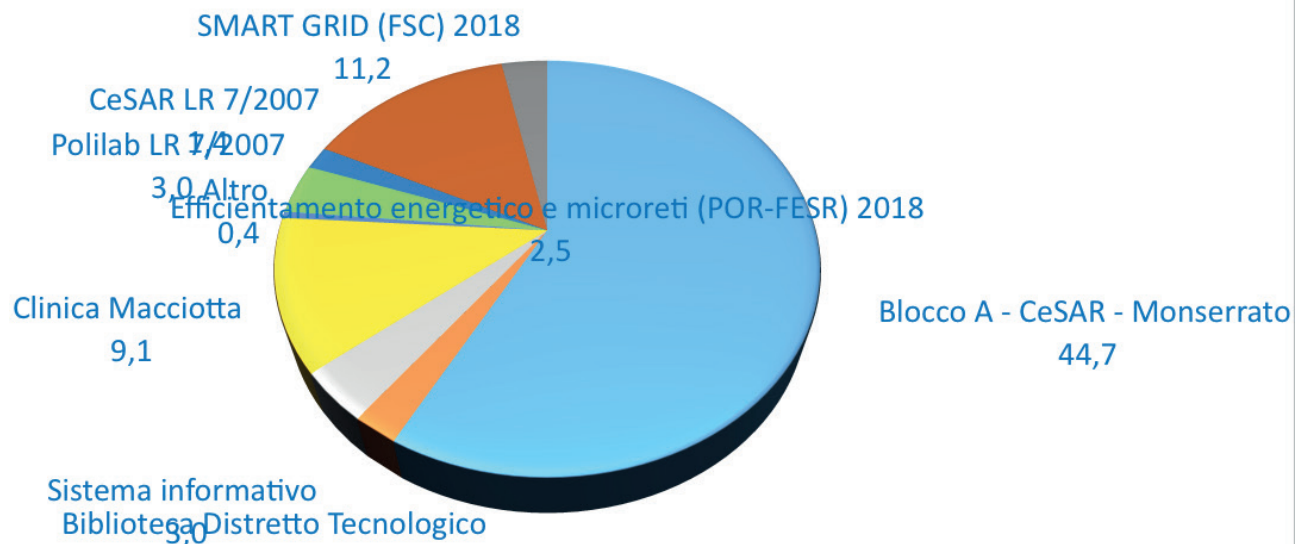
Fonte dati: Direzione Amministrazione e finanza

## Finanziamenti esterni



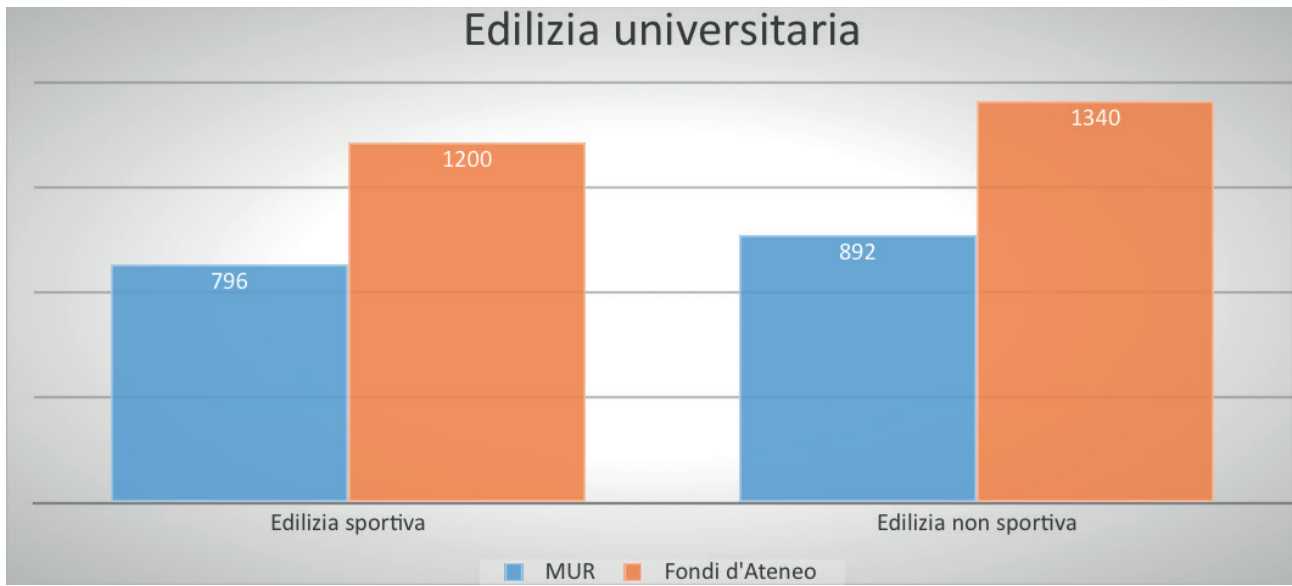
Fonte dati: Direzione Amministrazione e finanza

## Principali investimenti



Fonte dati: Direzione Amministrazione e finanza

## Finanziamenti MUR 2020



Fonte dati: Direzione Amministrazione e finanza