



Parla Daniele Livon

Il 'mago' dei numeri che fa quadrare i conti dell'Ateneo

DANIELE LIVON SI RACCONTA - Il più giovane direttore amministrativo delle università italiane alle prese con il bilancio, e non solo, di palazzo Florio

MARIA LUDOVICA SCHINKO

«...vevamo paura di incontrare un parruccone incartapecorito. Lo avevamo visto sempre serio e incravattato, l'ombra, anzi l'angelo custode del rettore Furio Honsell, che lo chiama in causa ogni volta che i conti non tornano. Allora, le luci della ribalta sono tutte per lui: Daniele Livon, direttore amministrativo dell'ateneo friulano, appena riconfermato fino al 2010. Un genio con una marcia in più: a soli 34 anni è il più giovane direttore amministrativo di un'università italiana. Per questo, avevamo paura che le troppe responsabilità lo avessero invecchiato precocemente. Ci sbagliavamo.

- In Italia, essere giovani è più spesso un handicap che un vantaggio. Anche quando a essere giovane è un'università, come quella di Udine...

«Nell'ultimo documento predisposto dalla Commissione tecnica per la finanza pubblica si dice che una percentuale dei finanziamenti all'università dovrebbe essere distribuita, misurando l'efficienza dell'università stessa. Però, come indicatore, sarà preso il rapporto tra le spese fisse e il Fondo di finanziamento ordinario (vedi box, ndr). Ma sarà preso l'Ffo teorico o quello reale? Se prenderanno il primo, noi siamo molto efficienti, sopra al famoso limite del 90 per cento che dovremmo rispettare. Paradossalmente, ci sono alcune università grosse, nate molto prima dell'Università di Udine, che hanno potuto contare negli anni su un ammontare di Ffo superiore, perché la torta veniva distribuita tra meno università, e quindi hanno accumulato rendite di posizione. Questi atenei oggi si trovano con un Ffo reale superiore all'Ffo teorico, esattamente al nostro opposto. Insomma, alle università sovrafinanziate non si toglie niente, a quelle sottofinanziate gli si dà pochino. In altre parole: le università inefficienti saranno premiate ulteriormente e questa forbice, se il modello sarà effettivamente applicato così, si amplierà ancora di più».

- Nonostante questa situazione, l'Università di Udine continua a crescere e si parla di grandi investimenti anche per il futuro. Lei sta facendo un piccolo

miracolo, quadrando i conti?

«Il punto è che i conti non quadrano. L'università continua a crescere con molte difficoltà, ma i conti sono sotto stretto controllo, quotidiano, e questo ci consente di andare avanti. Però, se dovessimo tirare una linea a oggi, l'amministrazione centrale avrebbe ancora un disavanzo».

- Ridotto significativamente...

«Sì, comunque compensato dall'avanzo di amministrazione che hanno i dipartimenti a livello di consolidato, ma c'è una parte dell'ateneo che è in difficoltà. Questo non si può nascondere».

- Quali sono i suoi obiettivi per i prossimi tre anni?

«Sistemare ancora di più il bi-



lancio. Non dico di portarlo in pareggio, ma ridurre ulteriormente il disavanzo che è un obiettivo, potrei dire, sfidante. Generalmente, sfidante significa difficile ma raggiungibile. In questo caso, significa difficile, ma sempre più difficile anche da raggiungere. L'altro grosso obiettivo è sicuramente quello dell'edilizia. L'università è cresciuta molto sia nei poli decentrati, sia a Udine, perché il numero di studenti è cresciuto in



modo considerevole. E' emerso quindi il problema degli spazi. L'altro grosso obiettivo è la riorganizzazione dell'amministrazione centrale, ma serviranno diversi anni, perché non basta cambiare le etichette degli uffici».

- Quindi, bisognerà pensare alla nuova 'riforma' della didattica...

«Questa sfida è già una realtà oggi, visto che dobbiamo adeguarci in tempi molto stretti alla normativa che prevede il passaggio dal 3+2 del decreto ministeriale 509/99 al 3+2 del 270/2004 e quindi modificare l'offerta formativa in base ai nuovi requisiti non più minimi, ma necessari e qualificanti».

- Il rettore ha tessuto le sue lodi in più occasioni. Il suo rapporto con Honsell è stato fondamentale per la sua carriera all'interno dell'ateneo? Vale a dire, se il ret-

tor bene: ho avuto l'opportunità per un anno di approfondire i temi che mi piacevano (master in controllo gestione e bilancio) e poi ho avuto la fortuna che una persona come il nuovo rettore, all'epoca appena insediato, capisse subito la mia forte dedizione al lavoro e il forte senso di appartenenza all'università. Proprio questo ha rappresentato una sintonia di intenti tra me e il rettore».

- Nel giro di un anno, da dirigente fu nominato direttore amministrativo. Come è andata?

«Nel 2004 mi è stata data questa opportunità inaspettata, da un certo punto di vista, e molto in anticipo rispetto a quanto io potevo prevedere. Richiedeva una risposta immediata e siccome il mio obiettivo, seppure a medio termine, era quello e i treni passano poche volte nella vita, sono stato molto contento di accettare con entusiasmo. Ecco, è stata questa la prima sensazione, non la preoccupazione. Forse, anche perché ero così giovane...».

...e incosciente!

«Sì, esatto. Anche un po' incosciente, ma è stato più forte l'entusiasmo di poter lavorare al vertice di un'istituzione molto importante dal punto di vista territoriale, non solo per la dimensione, ma soprattutto per i fini istituzionali: la cultura e lo sviluppo della formazione rivolto alle future generazioni».

- Non ci sono dubbi sul fatto che il rettore sia stato particolarmente illuminato quando l'ha scelto, ma i suoi colleghi, che suppongo siano tutti più vecchi di lei, come hanno accolto la nomina al vertice di una persona così giovane?

«Sono cambiati i ruoli. Coloro che prima erano i miei superiori sono diventati i miei collaboratori e ci tengo a sottolineare 'collaboratori', perché non mi sono mai ritenuto il superiore nei confronti

“Bilancio, edilizia e didattica: sono questi i principali obiettivi da conseguire entro i prossimi tre anni”

tore fosse stato un altro, sarebbe fuggito?

«In realtà, ho cominciato quando il rettore era Strassoldo... Ho conosciuto il professor Honsell nel gennaio 2000, era ancora rettore. Avevo l'intenzione di proseguire gli studi. Il mio obiettivo era lavorare come ricercatore. Poi, le vicende della vita mi hanno portato a fare una scelta diversa che, a posteriori, ritengo molto più fortunata. Mi è andata veramente

di nessuno, se non dal punto di vista di alcune responsabilità che mi devo assumere. Per quanto mi riguarda, il mio timore era di non avere la riconoscibilità o la legittimazione da parte di alcune persone, anche per una questione anagrafica. Non lo nascondo. Fortunatamente, devo dire che tutti i problemi che c'erano all'università mi hanno fatto passare subito questa preoccupazione. Penso che con il lavoro svolto in questo periodo sia venuto meno anche l'aspetto di essere giovane, che può rappresentare un handicap, ma non in questo contesto. Anzi, se devo dire la verità, credo che se fossi diventato direttore amministrativo tra vent'anni, non sarei stato in grado di fare le cose che faccio oggi. Nel senso che ho ancora una certa resistenza!"

"In questo contesto, essere così giovane non è un handicap. Anzi, tra 20 anni non avrei avuto la stessa forza"

- Da coetaneo o quasi, cosa pensa dei giovani di oggi, sempre nell'occhio del ciclone?

"Non credo sia un problema dei giovani, ma di priorità di investimento di questo Paese. Il mondo di oggi è molto più complesso e più difficile rispetto a quello di dieci anni fa e, paradossalmente, la preparazione che viene data agli studenti è più debole rispetto a quella che avevamo noi. E' evidente che questo debba far riflettere il Paese: è difficile essere competitivi, se a fronte di

difficoltà crescenti, gli strumenti sono più deboli".

- Si renderà conto di essere una mosca bianca. Alla sua età tanti sono considerati bamboccioni. Condivide questa definizione?

"No, però bisogna dire che - anche se non si può generalizzare - a volte i ragazzi ottengono le cose senza quel minimo di sacrificio che ti fa apprezzare un po' di più le conquiste. Però, è difficile essere giovani e credo che quello che accade in questa società, e che si sente alla tv o sui giornali, sia la valvola di sfogo di una sensazione di impotenza e di insofferenza che sta covando tra le nuove generazioni.

- Lei è molto soddisfatto del suo lavoro, ma le rimane il tempo per fare quello che i suoi coetanei fanno normalmente? A meno che il lavoro non sia la sua vita...

"Bella domanda. Il lavoro non è la mia vita, ma non posso nascondere che è gran parte della mia vita. Il tempo che mi resta è poco e mi rendo conto di non fare tante cose che alla mia età avrei potuto fare, potrei fare. C'è una sorta di sacrificio. Però, lo faccio per un lavoro che mi piace molto. Quindi, non

- Comunque, sarà così almeno per altri tre anni. Ma lei pensa di poter mantenere sempre questi ritmi?

"Io me lo auguro, ma sono anche consapevole del fatto che adesso è così, ma tra tre anni potrei tornare a fare il dirigente, che è un lavoro che comunque mi piace e che non è impegnativo quanto quello di direttore amministrativo. Oppure, nell'arco di poco tempo, potrei fare scelte o operare in maniera talmente scellerata da bruciarmi per il resto della mia vita e allora, a quel punto, avrei tantissimo tempo libero per recuperare. Tutto può capitare: così come velocemente si è arrivati a questo livello, altrettanta attenzione bisogna porre per rimanere. Non è che desideri andare oltre... nel breve termine".

- Nel poco tempo libero che le resta cosa fa?

"Quello che facevo prima, solo molto più spesso: per esempio ero molto più portato per giocare a calcio che per fare il direttore amministrativo. Poi, ho dovuto fare delle scelte e credo di avere fatto la scelta migliore. Ma non dimentico che mi piace andare anche divertirmi, ogni tanto. Anche perché mi è sempre piaciuto divertirmi, facendo attività agonistica e ora che non ho più tempo per allenarmi, non posso più competere. Vado ancora a giocare, ma mi diverto di meno, perché in palio non c'è nulla".

- Vacanze di Natale: andrà in vacanza?

"Per me, iniziano il giorno in cui il cda approverà il bilancio, ossia il 20 dicembre, ma non mi piace moltissimo stare a casa. A Natale, di solito lavoro. Non proprio il giorno di Natale, ma durante le vacanze sì. Non ho l'impegno di incontrare persone e riesco a sistemare l'ufficio, a ritrovare delle carte che avevo perso, a rimettere le idee a posto e a cercare di programmare cosa fare da gennaio in poi. Spero di non fare nulla almeno per un paio di giorni, ma se non faccio nulla mi annoio, e quando mi annoio risulterebbe pesante per le persone che mi stanno vicino. Quindi...".



mi pesa tantissimo. Quel poco che mi rimane, cerco di utilizzarlo al meglio, soprattutto per ricercare la solitudine, che mi manca, essendo quasi sempre sul lavoro e avendo poche volte la possibilità di stare tranquillo. Però, cercare la solitudine quando si ha poco tempo, fa correre il rischio o di lavorare o di stare da solo e dovendo... volendo anche avere una vita privata più soddisfacente del vivere da solo, è evidente che si debba stare anche con le persone care".

CARTA D'IDENTITÀ



Daniele Livon è nato a Udine il 22 giugno 1973.

Ha conseguito la laurea nel 1999 in Economia e Commercio all'Università degli Studi di Udine con una tesi in Statistica economica che aveva come oggetto la definizione di "Un modello per il riequilibrio degli organici del sistema universitario italiano".

Livon ha proseguito gli studi, specializzandosi alla Bocconi di Milano, dove nel 2002 ha conseguito il titolo di master in Management pubblico.

La sua carriera all'interno dell'ateneo friulano è cominciata, però, già nel 1999, anno in cui iniziò la collaborazione con il Centro programmazione, sviluppo e valutazione.

Dal 2000 Livon si è occupato di analisi dei costi e di controllo di gestione nell'ambito delle Ripartizioni finanziaria e personale dell'Università di Udine.

Nel 2003 è stato nominato dirigente e ha assunto la responsabilità della Direzione budget, organizzazione e controllo risorse, una struttura istituita per dotare l'ateneo di strumenti efficaci per razionalizzare e monitorare la gestione aziendale.

Da novembre 2004 ricopre l'incarico di direttore amministrativo dell'ateneo friulano, ruolo da poco riconfermato per il triennio 2007-2010.

SE I CONTI NON TORNANO

La teoria del merito

Non c'è occasione in cui il rettore Furio Honsell non punti il dito contro il sottofinanziamento dell'Università di Udine. E non c'è persona migliore di Daniele Livon per chiarire la questione.

"Dal 2003 - spiega Livon - il nuovo modello in base al quale sono valutate le Università tiene conto dei risultati della didattica, della ricerca, della domanda di formazione e degli incentivi specifici su altri interventi. L'Università di Udine, tenuto conto del numero di iscritti, docenti, personale che si occupa della ricerca e quant'altro, pesa a oggi per l'1,22 per cento a livello di sistema universitario nazionale. Quindi, fatta cento la torta dei finanziamenti che il Ministero divide annualmente, se fosse applicato il criterio del peso teorico da modello, Udine prenderebbe l'1,22 per cento di questa torta, ossia l'1,22 per cento di 7 miliardi di euro, pari a 85 milioni e 400mila euro. In realtà, l'anno scorso, per esempio, su 7 miliardi sono stati assegnati in base al merito solo 50 milioni di euro. I restanti 6 miliardi e 950 milioni sono stati ripartiti affinché ogni ateneo percepisse almeno quanto aveva percepito l'anno precedente e per l'incremento di quota nazionale di Fondo di finanziamento ordinario, una parte di quell'incremento, neanche tutto, è stato ripartito secondo il modello. E' evidente che un ateneo giovane come l'Università di Udine, che ha storicamente una quota di Ffo abbastanza bassa, ma che è cresciuto molto rapidamente, non ha visto crescere il suo Ffo alla stessa velocità, anzi percentualmente molto meno. Questa distanza tra Ffo teorico e Ffo reale tende a non essere mai riequilibrata. Conseguentemente, noi risuliamo sottofinanziati. Se misuriamo i nostri risultati rispetto all'Ffo teorico, siamo in linea, ma se misuriamo l'Ffo reale, risuliamo molto efficienti, perché riusciamo comunque ad andare avanti. Però, a livello di bilancio, le entrate non corrispondono alle spese. Questo determina e ha determinato criticità di bilancio, che, in futuro, se non ci sarà un riequilibrio significativo, saranno molto difficili da gestire".