

Housing universitario di iniziativa privata: scenari di sviluppo e fattori critici di successo

Andrea Ciamarella, Dipartimento BEST, Politecnico di Milano,
andrea.ciamarella@polimi.it

Maria Luisa Del Gatto, Dipartimento BEST, Politecnico di Milano,
marialuisa.delgatto@polimi.it

RICERCA/RESEARCH

Abstract. Il numero di studenti che si trovano nella condizione di cercare un alloggio fuori dalla propria città è in forte crescita. Molti paesi hanno saputo rispondere a questa esigenza con iniziative di housing universitario. L'Italia si è mossa con un certo ritardo e con qualche contraddizione, da una parte puntando sull'attrazione di studenti stranieri, dall'altra trascurando nei fatti il tema dei servizi e dell'accoglienza. Questo saggio approfondisce gli elementi che concorrono a determinare la fattibilità e l'equilibrio economico-finanziario dell'investimento privato nell'ambito dell'housing universitario, illustrando i possibili scenari di sviluppo nel nostro Paese e formulando alcune riflessioni sulle esperienze realizzate attraverso l'individuazione di alcuni fattori critici di successo.

Parole chiave: Residenze per studenti, Investimenti immobiliari privati, Costruzione e gestione, Facility management, Analisi di fattibilità

Società, cultura, servizi

Learning city, learning town, learning community e learning region sono alcuni dei termini utilizzati per descrivere un fenomeno che caratterizza molte delle più importanti città e regioni del mondo occidentale: è ormai ampiamente condivisa la consapevolezza che il futuro dipende sempre più dallo sviluppo del capitale umano e sociale e che la capacità di attrarre questo capitale risiede nella costruzione di quelle che possono essere definite «comunità dell'apprendimento»: società caratterizzate dal forte desiderio dei cittadini di influenzare il futuro del luogo in cui vivono, amano, imparano e creano (Longworth, 2007). La necessità di formare individui, studenti, lavoratori e più in generale cittadini in grado di vivere assieme in un mondo che ha sempre più bisogno di relazioni umane e comunicazione, richiede condizioni e presupposti che in buona parte sono costituiti da infrastrutture fisiche e servizi dedicati.

La difficoltà nel fornire attrezzature e servizi che possano incentivare lo sviluppo della cultura nella società non riguarda soltanto il sistema di apprendimento, ma tutto ciò che lo circonda e lo sostiene. Diventa dunque necessario investire nello sviluppo delle *facilities* a servizio della società che, in un contesto rappresentato dall'apprendimento e

Private university
accommodation: development
scenarios and critical success
factors

Abstract. The number of students looking for accommodation away from home is increasing significantly. Many countries have demonstrated their ability in responding to this demand with university accommodation initiatives. Italy has taken action a little late and with some discrepancies, on the one hand trying to attract foreign students while on the other neglecting the provision of services and hospitality. This study investigates the elements that contribute to determining the feasibility and economic/financial balance of private investment in the university accommodation sector, illustrating the possible development scenarios in our country and considering previous experience, through the identification of some critical success factors.

Keywords: Student residences, private property investment, construction and management, facility management, feasibility analysis

Society, culture, services

Learning city, learning town, learning community and learning region are some of the terms used to describe a phenomenon that characterises many of the most important towns and regions in the Western world. There is now a widely shared awareness that the future depends increasingly on the development of human and social capital, and the ability to attract this capital is based on the construction of that which can be defined as «learning communities», societies characterised by the strong desire of citizens to influence the place where they live, love, learn and create (Longworth, 2007).

The need to educate individuals, students, workers and citizens in general on how to live together in a world which increasingly needs human relationships and communication requires conditions and prerequisites that to a large extent

dalla conoscenza, riguardano l'efficienza di servizi, attrezzature, edifici, infrastrutture e nuovi ambienti a supporto della formazione e dei giovani studenti universitari.

Le residenze universitarie costituiscono una infrastruttura fisica in grado di unire società, cultura e servizi. L'evidente carenza di offerta e la scarsa disponibilità di risorse da impiegare per la loro realizzazione, costituisce un *gap* che mette in profonda difficoltà il nostro Paese nel tentativo di allinearsi agli standard europei (Fig. 1): nel Regno Unito solo il 18% degli studenti vive con la famiglia, in Germania il 24%, in Francia il 46%, in Spagna il 69%, in Italia il 75,5% (Sturge, 2008). Per questo anche in Italia si sta sviluppando un'area di interesse che può rappresentare un concreto obiettivo per operatori privati in grado di offrire risposte concrete a questo mercato, in cambio di risultati accettabili in termini di ritorno sull'investimento.

FRANCE	University residences (Campus accommodation)	These are managed by 28 regional university and educational centres (Centre Regional des Oeuvres Universitaires et Scolaires - CROUS), a national centre (Centre National des Oeuvres Universitaires et Scolaires - CNOUS) and the Ministry of Education.
	Non-profit halls of residence	These are financed by private funds and are reserved exclusively for students. They are usually located near to university campuses and provide higher quality compared with university residences but have higher rents. They are a good middle ground between the university residence and a private flat or hotel.
	Private halls of residence	These belong to large companies operating in the property sector and they rent accommodation to students in halls of residences they own or manage. – UNME (Union Nationale des Maisons d'Etudiants or National Union of Students Homes): has 8,400 beds in approx. 100 different properties. – Gestrim Campus: approx. 150 properties in the country. – Eurostudiomes, or Laureades, is an ICADE GFF company (part of Gruppo Caisse des Depots), one of the largest property consultants. Laureades has a portfolio of approx. 40 properties and provides approx. 6,000 beds in France. – Estudines belongs to Gruppo Reside Etudes, a property company, and manages 58 properties in France. – Studelites belongs to COMADIM, a property and facilities management company, a branch of BNP Paribas. They have a portfolio of 5,500 beds in France, concentrated in the South-east of the country. – Fac Habitat is a non-profit social organisation that owns and manages 3,000 beds distributed over 25 different locations in the country.
	Hotels and aparthotels	The provision of rooms at competitive prices has been one of the most recent developments in the last few years in the hotel business in France. The rooms in these hotels are rented out at prices that range from €20-€45 per night. Furthermore, one of the new hotel concepts is the aparthotel which is halfway between a block of flats and a conventional hotel.
GERMANY	Student residences (Studentenwerk)	Federal organisation that manages student residences and study services. Students apply directly to Studentenwerk for accommodation. A single room usually costs between €75 and €250 a month with utilities included. The bathroom and kitchen are shared with other students.
	Non-profit and private halls of residence	These are mainly non-profit residences and some are supported by social organisations and the church.
	The private rental market	This is the most popular choice in Germany even though it is more expensive compared with renting a room from Studentenwerk.
SPAIN	Colegios Mayores or residence halls	Unlike most of the other countries in Europe this is the most expensive solution. The price for a bed is around €600 and includes meals and sometimes extra-curricular activities. The residences are usually male or female and management is often quite strict.
	Private halls of residence	RESA (Residencias de Estudiantes) was founded in 1992 and is the result of a joint venture between numerous companies. They currently provide 4,500 beds in 19 locations in the country. They often work together with the universities.
UNITED KINGDOM	Campus accommodation and Halls of Residence	Compared with the rest of Europe British universities have a large amount of accommodation available for students (approx. 323,200 beds provided by the universities and a coverage of approx. 22% of the total university population). First-year students are given priority during selection procedures.
	Private halls of residence	The United Kingdom has the most established market in Europe in this field. A large amount of operators dominate the entire market, currently providing 123,500 beds.
	The private rental market	Most second and third-year students choose to move to private flats. Rents vary depending on location but London remains the most expensive city compared with the rest of the United Kingdom.

01 | L'offerta di alloggi per studenti nei principali paesi europei (Fonte: Elaborazione dell'Autore su dati Sturge).

The provision of student accommodation in the main European countries (Source: Author's compilation using Sturge data).

are set up by physical infrastructure and dedicated services. The difficulty in providing facilities and services that incentivise the development of education in society doesn't only concern the learning system, but also everything which surrounds it and provides support. It is therefore necessary to invest in the development of facilities that serve society which, in an environment of learning and knowledge, regard the efficiency of services, equipment, buildings, infrastructure and new environments to support the education of young university students. University accommodation constitutes a physical infrastructure that can unite society, culture and services. The obvious lack of provision and poor availability of resources for their creation constitutes a gap that puts our country in serious difficulty in

Alcuni possibili scenari di sviluppo in Italia

In generale, esistono diverse modalità di strutturazione di un'operazione di investimento immobiliare che dipendono dalla provenienza dei finanziamenti, dal ruolo degli attori coinvolti e dagli interessi in gioco, che si prospettano a seconda che l'operazione sia sostenuta da un Ente pubblico, da un privato o da entrambi i soggetti (Hoesli and Morri, 2010). In particolare, nell'ambito di un intervento di housing universitario, gli attori coinvolti sono molteplici e svolgono funzioni e ruoli differenti (Fig. 2).

In linea generale è possibile distinguere tre distinti scenari:

- intervento immobiliare privato: il processo edilizio si configura come una operazione di sviluppo immobiliare tradizionale, caratterizzata dalla ricerca costante di equilibri tra attori coinvolti e di soddisfazione di interessi spesso contrapposti;
- intervento immobiliare collaborativo con il Pubblico: l'Ente Privato collabora con l'Ente Pubblico (Pubblica Amministrazione o Università) il quale concede direttamente, o tramite l'Università, il diritto d'uso di un area. In questo scenario l'Ente Pubblico, tramite gara di appalto, delega la realizzazione e la successiva gestione ad un soggetto terzo;
- intervento immobiliare pubblico: è inteso come realizzazione di un programma di interventi (triennale e annuale attuativo) da parte dell'Ente Pubblico.

Nella fase storica attuale, caratterizzata da una significativa carenza di fondi pubblici e dalla scarsa possibilità che le Pubbliche Amministrazioni forniscano autonomamente servizi per la collettività, quest'ultimo scenario ipotizzato è quello più difficilmente realizzabile.

Negli altri due casi, in particolare il primo, che non prevede né apporto di finanziamenti né alcun tipo di sostegno da parte pubblica, l'operazione immobiliare deve necessariamente auto sostenersi con il capitale privato ed essere in grado di garantire – con il funzionamento della struttura – un adeguato ritorno sull'investimento per i soggetti finanziatori e l'ente gestore. Il ruolo dell'Ente Pubblico in questi casi può essere di due tipi: in caso di interventi collaborativi con il Pubblico, ad oggi i più diffusi, contribuisce a favorire la fattibilità economico-finanziaria dell'intervento, ad esempio attraverso la concessione dell'area; in caso di 'intervento privato', invece, l'apporto del soggetto pubblico è limitato all'attività di vigilanza e controllo dell'operazione attraverso la verifica della bontà sociale dell'intervento, la definizione dei limiti e dei confini e il rilascio di licenze, concessioni e permessi.

trying to meet European standards (Fig. 1): in the United Kingdom only 18% of students live with their family, in Germany 24%, in France 46%, in Spain 69%, and in Italy 75.5% (Sturge, 2008). Consequently interest is also developing in Italy, which could represent a concrete objective for private operators able to provide tangible solutions for this market, in exchange for acceptable results in terms of return on investment.

Some possible development scenarios in Italy

There are generally various ways of structuring a property investment operation that depend on where funding comes from, the role of the parties involved, and the interests at stake, which are outlined depending on whether or not the operation is backed by a public body, a private individual,

or both parties (Hoesli and Morri, 2010). In particular, in the context of a university accommodation initiative there are several parties involved and they carry out different roles and functions (Fig. 2).

In general it is possible to distinguish between three distinct scenarios:

- private property initiative: the building process transpires as a conventional property development, characterised by the ongoing search for balance between the parties involved and the task of satisfying interests which are often conflicting;
- property initiative in conjunction with a public body: the private body liaises with the public body (local government or university) which grants the use of an area either directly or through the university. In this scenario the public body, via a call for tenders, awards the construction and subsequent

management to a third party;

- public property initiative: this involves the creation of a programme of initiatives (three-year and annual implementation) by the public body. In the current financial climate, characterised by a significant lack of public funds and the unlikely possibility that local government will provide services for the community on its own, this latter scenario is less likely to be implemented.

In the other two cases, especially the first, which doesn't require financial contributions or any type of support from the public purse, the property initiative has to be financed with private capital and provide a suitable return on investment for financial backers and the managing body once the facility is up and running. The role of the public body can be twofold in these cases: in the case of initiatives in

PARTY	ROLE	CORRESPONDENCE BETWEEN PARTIES AND ROLES
Student	This is the end user.	none
Promoter	The person who promotes the property transaction (i.e. the person who has the idea), and structures and organises it during the feasibility analysis phase, tries to find possible financial backers and investors and, lastly, maintains relationships with the owner, local government, and any stakeholders.	Could coincide with the role of customer or owner.
University	Has a fundamental role in the facility construction and management phases. Student requirements arise due to this party, who interacts with the customer in the initial phase and then with the management company; excellent initiatives can arise from this partnership, which transforms the building from just being a residence into a centre of culture and education.	Could correspond to the owner, the customer and the grantor; in the latter case it is the university that has the ownership or the property right in the area which is the subject of the initiative.
Grantor	The party that possesses the ownership or property right in the area involved in the initiative and transfers it to the grantee via the tender process.	Could be the same as the Municipality, Owner, Customer, University or Promoter.
Grantee	This is the winner of the tender for the award of the design, implementation and management work, and is the party that receives the grant of the area.	Could be the same as the University, Promoter or Municipality.
Ministry of Universities, Scientific Research & Technology	Carries out essential control and monitoring activities in addition to having a central role in Legally Recognised Facilities. These fall within the scope of Ministry supervision activities and benefit from government co-funding in the property construction and management phases. The Ministry issues and determines procedures for disbursing co-funding and decides on legislation that governs the design, implementation and management of student residences, in addition to residence access procedures.	none
Local Government	Its role varies depending on the choice of customer regarding entering into a working relationship with the Public, or whether it is acting on its own behalf.	Could be the same as the Owner, Grantor or Customer.

L'intervento immobiliare privato: i ruoli in campo

Ogni intervento edilizio è un concatenarsi di eventi, di fasi, di attori e di situazioni non sempre riconducibili ad uno schema predefinito. Le residenze universitarie costituiscono un modello di sviluppo immobiliare particolarmente complesso che, in ragione dei significativi investimenti iniziali, non sempre è in grado di garantire un ritorno dell'investimento nei tempi previsti; la conseguenza è l'incremento del rischio dell'operazione e quindi la sua fattibilità. La collaborazione di diversi attori determina un vero e proprio 'gioco di ruoli' capace di rendere concretizzabile un'operazione complessa attraverso la partecipazione al rischio e al rendimento dei molteplici soggetti coinvolti. Lo schema che segue (Fig. 3) mette in correlazione tra loro queste figure, determinando i ruoli e le competenze di ciascuna di esse. Il Promotore è la figura centrale dell'operazione: con il contributo dell'Università mette a sistema le esigenze degli studenti e del finanziatore, delinea le linee guida di costruzione e gestione, individua le offerte economicamente più vantaggiose per le fasi di costruzione e di gestione, supervisiona il progetto e infine gestisce i rapporti tra l'Ente gestore e lo stesso Proprietario/Finanziatore. In altre parole, ricerca gli

02 | Attori e ruoli in interventi di housing universitario (Fonte: Elaborazione dell'Autore).
Parties and roles in university accommodation initiatives (Source: Author's compilation).

conjunction with the government, the most widespread to date, it contributes to facilitating the economic/financial feasibility of the operation, for example through granting the use of an area; in the case of a private initiative the contribution from government is limited to controlling and monitoring the operation, by confirming the initiative is good for society, defining limits and borders, and issuing any necessary permits, authorisations and licences.

The private property initiative: the roles involved

Every building initiative is a chain of events, phases, parties, and situations that don't always relate to a predefined scheme. University accommodation constitutes a particular complex property development model which, in proportion to the significant initial

investment made, cannot always guarantee a return on that investment within planned timescales; the result is an increase in the risk of the operation and therefore its feasibility. The working relationship between the various parties establishes a true and proper 'role play', which can put a complex operation into action by sharing risk, and through the efficiency of the numerous parties involved. The diagram that follows (Fig. 3) relates these various parties, by determining the roles and responsibilities of each. The Promoter is the central figure in the operation; with the university's contribution the Promoter analyses the requirements of the students and the financial backer, outlines construction and management guidelines, identifies the most financially advantageous proposals for the construction and management phases, supervises the

project and manages the relationships between the managing body and the Owner/Financial Backer. In other words, the Promoter strives for balance (regarding decisions and finance), creating a system that 'supports' and embodies the 'initial idea'. The Promoter is also responsible for the Business Plan for the operation, based on a meta-project that brings into play and assesses resources, means and tools available, for the purpose of attaining the economic/financial balance that will make the transaction feasible. Once the financial backers have been selected, the proposal for the initiative has been submitted, and agreements with local government have been defined, the Promoter then acts as the Customer, entrusting the design and subsequent construction work for the initiative to another party. Once completed, the Promoter's task has

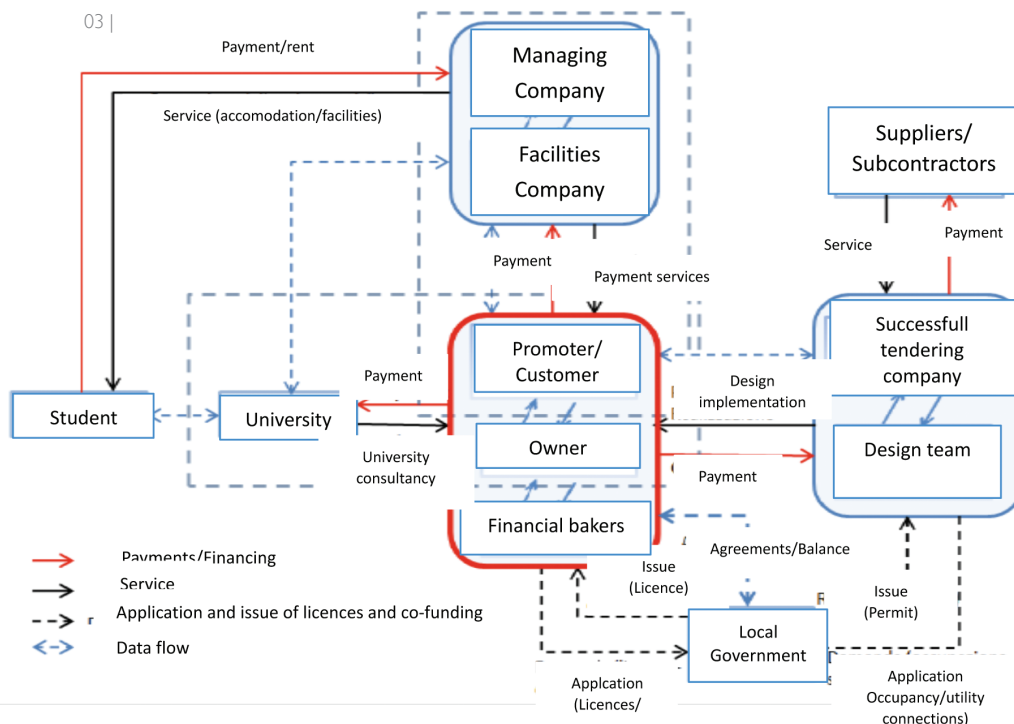
equilibri (decisionali e finanziari), creando un sistema che si ‘sostiene’ e concretizza l’idea iniziale. È anche il responsabile del *business plan* dell’operazione sulla base di un meta-progetto che mette in gioco e valuta risorse, mezzi e strumenti a disposizione al fine di trovare uno stato di equilibrio economico-finanziario che renda l’operazione fattibile. Una volta concluse le attività di selezione dei soggetti finanziatori, di presentazione della proposta di intervento e definiti gli accordi con la Pubblica Amministrazione, il Promotore si comporta da Commitente, affidando la progettazione e le successive opere di costruzione dell’opera. A realizzazione avvenuta, generalmente il promotore esce di scena e delega la gestione del patrimonio ad un soggetto terzo scelto attraverso una gara di appalto oppure delegandola a soggetti rappresentanti la proprietà (nel caso abbiano acquistato delle partecipazioni societarie). L’Ente gestore può a sua volta decidere di affidare l’erogazione dei servizi ad una società esterna di *facility management* (Ciaramella and Tronconi, 2006).

In linea generale, è possibile concludere che le fasi dell’operazione maggiormente delicate e complesse sono quelle iniziali di analisi, progettazione preliminare e quella di gestione; in particolare quest’ultima richiede forti competenze in ambito ricettivo e spesso determina il successo di una operazione. La realizzazione appare invece molto simile ad una operazione tradizionale di sviluppo immobiliare.

Quali condizioni per realizzare interventi privati: alcune riflessioni sul contesto italiano

Nel nostro Paese è necessario fare una distinzione tra quello che può accadere nelle grandi città italiane e le medio-piccole realtà. Nelle grandi città convivono due aspetti determinanti per la fattibilità di interventi di housing universitario: canoni di affitto nel mercato privato elevati ed elevata domanda di alloggi per studenti, a cui si contrappone una insufficiente offerta di posti letto. Le medio-piccole realtà, invece, molto diffuse in Italia, sebbene in alcuni casi registrino una carenza di posti letto, sono generalmente caratterizzate da canoni di affitto nel mercato privato accettabili e una domanda di posti letto per studenti più debole. Le grandi città italiane sono dunque quelle dove si determinano le

03 | Relazioni tra attori e ruoli in un intervento di housing universitario di iniziativa privata (Fonte: Elaborazione dell’Autore su dati Assolombarda).
Relationships between parties and roles in a private university housing initiative (Source: Author’s compilation using Assolombarda data).



generally finished, and the management of the facility is delegated to a third party, chosen through a call for tenders, or to the parties representing the property (in the case where they have purchased shareholdings). The managing body may in turn decide to entrust service provision to an external facility management company (Ciaramella and Tronconi, 2006). In general it is possible to conclude that the phases of the operation which are the most complicated and difficult are the initial phases of analysis, preliminary design, and management; the latter in particular requires a high level of competence in the accommodation sector, and often determines the success of an operation. Implementation on the other hand seems similar to a conventional property development operation.

condizioni di mercato (Hansoff, 1965) e che offrono i presupposti che giustificano ipotesi di interventi di housing universitario di iniziativa privata. Molte città universitarie di media dimensione e con scarsa tensione abitativa non rendono possibile l'investimento o sono considerate ad alta rischio.

Un altro aspetto riguarda i fattori che possono determinare la remunerazione dell'investimento dopo la sua realizzazione. Nel nostro contesto, infatti, una quota di incertezza dell'operatore privato risiede nella mancanza di benchmark da utilizzare come riferimento soprattutto per quanto riguarda la fase di gestione (per esempio costi parametrici di manutenzione, costi del ciclo di vita di apparati e strutture, incidenza dei costi legati ai consumi energetici, ecc.); dati che sono parte importante del *business plan* e che possono determinare il ritorno economico dell'investitore privato.

Nella gestione di una residenza universitaria diversi elementi possono concorrere a un risultato positivo: l'ubicazione, la distribuzione delle stanze, i livelli di servizio e il comfort delle strutture, gli impianti tecnologici, i servizi di tipo alberghiero extra canone, la gamma dei servizi offerti e la relativa modalità di erogazione, ecc. (Assolombarda, 2008). Le analisi di mercato tese ad indagare il mercato dei potenziali utilizzatori sono fondamentali ai fini della definizione di tutti questi aspetti e, di conseguenza, sono indispensabili per garantire la fattibilità dell'intervento. Poiché le città sono caratterizzate da modelli di consumo, abitudini, tradizioni, mercato immobiliare diversi, è necessario svolgere con grande attenzione indagini puntuali e localizzate.

Alcuni fattori critici di successo

Le considerazioni fino ad ora svolte risultano confermate dai dati emersi da una ricerca svolta dal Laboratorio Gesti.Tec del Dipartimento BEST del Politecnico di Milano con l'obiettivo di individuare i requisiti che le strutture universitarie debbono possedere per rispondere alle esigenze abitative degli studenti e, nel contempo, favorire la creazione di condizioni favorevoli alla loro realizzazione anche da parte di operatori privati. La ricerca ha indagato un campione di 388 studenti universitari fuori sede delle principali università milanesi sui temi riguardanti le caratteristiche dell'alloggio e dei servizi ad esso connessi ed ha analizzato 74 residenze universitarie dislocate sul territorio nazionale nel periodo 2008-2010. L'indagine, attraverso l'analisi di dati qualitativi raccolti mediante la somministrazione di specifici questionari, ha con-

Conditions for implementing private initiatives: some considerations regarding the Italian situation

In our country a distinction has to be made between what may happen in large Italian cities and in small-medium sized locations. There are two determining aspects regarding the feasibility of university accommodation initiatives in the large cities - high rents in the private market and high demand for student accommodation, in contrast with an insufficient number of accommodation places available. On the other hand small and medium-sized towns, which are widespread in Italy, are generally characterised by acceptable rents in the private market and lower demand for student accommodation, although in some cases there is a lack in the number of accommodation places available. It is therefore the large Italian

cities where market conditions are determined (Hansoff, 1965), and which provide the prerequisites that justify private university accommodation initiatives. Many medium-sized university towns with little housing pressure make investment impossible and are considered as high-risk. Another aspect concerns the factors that determine payback on the investment after implementation. Indeed in our context a certain amount of uncertainty felt by private operators is due to the lack of benchmarks to use as a reference point, especially with regard to the management phase (e.g. parametric costs for maintenance, lifetime costs for equipment and structures, costs relating to energy consumption etc.); this information is an important part of the business plan and could

determine a private operator's financial returns. Various elements contribute to a positive result in managing university accommodation, such as location, room distribution, service levels and comfort in facilities, technology systems, hotel and housekeeping services at an extra cost, the range of services provided and related methods of provision etc. (Assolombarda, 2008). Market analysis aimed at investigating the market of potential users is fundamental for the purpose of defining all these aspects and is therefore indispensable for ensuring the feasibility of the initiative. As towns are characterised by consumer models, habits, traditions and different property markets, it is necessary to perform detailed, localised research thoroughly.

sentito di rappresentare una serie di fattori critici di successo utili per la realizzazione di interventi di housing universitario nelle grandi città del nostro Paese, che possono essere ricondotti a due macro-aree di interesse: localizzazione dell'intervento e aspetti gestionali, economici e finanziari.

Localizzazione

La localizzazione delle strutture universitarie è un elemento determinante ai fini del successo di una iniziativa interamente sostenuta dal privato. Gli elementi più rilevanti possono essere considerati:

- la prossimità fisica alla/e università di riferimento, che consente di identificare la residenza come parte integrante dell'università. Questo caso è molto difficile che possa realizzarsi, in particolare in caso di università localizzate in contesti urbani consolidati;
- nel caso in cui non sia possibile una prossimità fisica alle università è indispensabile garantire almeno un'adeguata accessibilità con trasporti pubblici e percorsi per la mobilità alternativi (es. piste ciclabili con servizio di *bike sharing*). Nelle città dotate di rete metropolitana si considera la distanza dalla stazione più vicina (a giudizio degli utenti max 500 m); in alternativa la fermata più vicina del mezzo di trasporto di superficie (a giudizio degli utenti tram o bus, max 300 m). Una buona accessibilità riduce il rischio di *turn over* dovuto alla mobilità residenziale degli studenti. Una eccessiva distanza dalle fermate dei mezzi pubblici porta inevitabilmente a considerare il mercato privato più attrattivo;
- la prossimità dei principali servizi commerciali (es. ristorazione, tempo libero, fitness, ecc.), può consentire al gestore di ridurre la necessità di erogare direttamente alcuni servizi – altrimenti indispensabili – all'interno della struttura. In questi casi può essere utile attivare convenzioni con gli esercizi commerciali di vicinato;
- la prossimità fisica o temporale ai luoghi delle centralità urbane legati all'offerta di divertimento, alle possibilità di fruizione culturale o altro, corrisponde ad una domanda precisa della popolazione universitaria. Dal punto di vista gestionale questa prossimità rappresenta un potenziale elemento di *marketing* di notevole richiamo e può agevolare la stabilità dei residenti. In queste circostanze la residenza diventa attrattiva anche per il turismo *low cost* e consente ai gestori di limitare la 'stagionalità' della residenza, legata ai periodi di chiusura estiva delle università; questo richiede però un progetto opportunamente pensato anche per questo mercato.

Some critical success factors

The issues considered up to this point have been confirmed by data from research performed by the Technical Mgmt. Laboratory at the BEST Dept. at Milan Polytechnic, with the aim of identifying the prerequisites that university facilities need to have to meet student accommodation requirements, while simultaneously encouraging the creation of conditions to facilitate their implementation, also by private operators. The research involved a sample of 388 university students off campus from the main universities in Milan, and looked at subjects concerning the characteristics of accommodation and related services, and analysed 74 university residences distributed throughout Italy in the 2008-2010 period. By analysing qualitative data collected via special questionnaires the research made it

possible to represent a series of critical success factors useful for implementing university accommodation initiatives in the large cities in our country, which can be related back to two macro areas of interest: location of the initiative and the economic, financial and management aspects.

Location

The location of university facilities is a decisive element for the success of an entirely private-backed initiative. The most important elements can be considered as:

- physical proximity to the relevant university, which lets the residence be identified as an integral part of the university. It is unlikely for this case to materialise, especially in the case of universities located in well-established urban environments;
- if physical proximity to the

university is not possible it is necessary to ensure suitable accessibility at least, with public transport and alternative means of travel (e.g. cycle paths with bike-sharing services). In cities with an underground travel network the distance from the nearest station should be considered (max 500 m according to users); or alternatively the nearest bus or tram stop for above ground transport (300 m max according to users). Good accessibility reduces the risk of high turnover due to the residential mobility of students. Excessive distance from public transport connections inevitably leads to the private market being considered as more attractive;

- the proximity of the main commercial services (e.g. catering facilities, free time, fitness etc.) can allow the management company

Poiché l'attività di gestione risulta determinante ai fini del successo di una iniziativa, è possibile ricavare alcune indicazioni progettuali dalle esperienze di gestione condotte fino ad oggi.

Le prime indicazioni riguardano:

- la capacità di accoglienza, che individua un numero minimo di posti letto (250); per strutture più piccole, nell'ipotesi di iniziative private, è improbabile che l'attività di gestione possa raggiungere un'adeguata redditività;
- la progettazione degli spazi: se consideriamo le esperienze internazionali, la prassi più diffusa consiste nel realizzare residenze con stanze singole o semi-singole (unità abitative con 2 posti letto, ma organizzate in modo da avere accessi separati e angolo cottura/pranzo in comune). In alcuni casi, una parte residuale, che in genere non supera il 5%-10% dei posti letto, è strutturata con stanze doppie e/o mini appartamenti soprattutto ad uso di *visiting professor* e/o eventuali utenti esterni;
- la tipologia di utenza: le esperienze osservate portano a considerare preferibile una gestione interamente dedicata e, quindi, a ritenere poco praticabile l'ipotesi di strutture con utenze miste, se non in termini marginali per numero di posti letto e/o periodo di utilizzo (es. l'accesso a un'utenza esterna nei periodi di chiusura dell'università, tipicamente agosto e, in parte, dicembre). Può rivelarsi opportuno l'inserimento di differenti mix tipologici delle unità alloggio che intercettino il mercato del turismo *low cost* e/o della residenza temporanea di soggetti diversi dagli studenti, ma in quota poco significativa;
- la gestione della struttura: una struttura compatta, con sistemi di collegamento orizzontali e verticali razionali in grado di ridurre al minimo gli ambienti climatizzati è la situazione preferibile; tuttavia si possono stimare benefici in fase di gestione anche nelle strutture composte da più corpi edilizi (non indipendenti ma collegati ad un corpo centrale tramite un collegamento orizzontale al fine di presidiare l'entrata e l'uscita su un solo corpo contenente la reception) purché si provveda alla concentrazione dei servizi collettivi (accettazione, bar, sale collettive, palestra, ecc.);
- i costi: in fase di costruzione dell'iniziativa si concretizza attraverso scelte progettuali e tecnologiche che portano al contenimento dei tempi di realizzazione (corretta pianificazione e programmazione temporale, metodologie realizzative e materiali, layout razionale, ecc.) e, in fase di gestione, nella responsabilizzazione degli occupanti (es. sistemi

to reduce the need to provide some necessary services directly in the facility. In such cases it can be useful to establish agreements with businesses in the neighbourhood;

– being able to reach town centre locations conveniently and reasonably quickly, where entertainment and cultural possibilities or similar are provided, corresponds to an express demand by the university population. From a management point of view this proximity represents a particularly attractive potential marketing element, and can facilitate resident stability. In these circumstances the residence also becomes attractive for low cost tourism, and enables facility managers to limit the seasonal nature of residences, which is linked to university summer closure periods; however, this requires a plan specially created to deal with this market too.

Economic/financial management and balance

As management activity is decisive for the success of the initiative it is possible to obtain project recommendations drawn from previous management experience. Initial recommendations concern:

- accommodation capacity, which identifies a minimum number of available beds (250); for smaller facilities in private initiatives it is unlikely for management activity to be suitably profitable;
- planning of areas: if we consider international examples the most widespread practice involves creating residences with single or semi-single rooms (living unit with 2 beds but organised to provide separate access and a shared cooking/dining area). In some cases a remaining part, which generally doesn't exceed 5%-10% of

available beds, is organised into double rooms and/or mini-apartments for use by visiting professors and/or any external users mainly;

– type of user: previous experience shows fully dedicated management to be preferable, and to therefore deem the theory of facilities with a mixed user base as not very practical, other than in marginal terms for number of available beds and/or period of use (e.g. access to external clientele when the university is closed, usually August and part of December). The insertion of a mix of different types of accommodation units that intercept the low cost tourist market and/or temporary accommodation market for individuals other than students could prove appropriate, but not significantly;

– facility management: a compact facility, with functional vertical and

di contabilizzazione del calore in funzione del consumo possono consentire significative riduzioni degli sprechi);

– le economie di scala: per una iniziativa privata risulta fondamentale la possibilità di sfruttare le economie sui costi di produzione unitari in funzione dell'aumento della capacità ricettiva, che ha un effetto leva sui ritorni attesi dall'investitore; la possibilità di accedere a economie di scala di realizzazione e gestione può incidere in maniera determinante ai fini della sostenibilità economica delle iniziative;

– la redditività dell'operazione: per incrementare i ricavi, sostanzialmente rappresentati dai canoni di locazione corrisposti dagli studenti, è necessario determinare con attenzione il mix di servizi da erogare a pagamento (ovvero extra canone) per gli utenti interni (lavanderia, telefono, distributori automatici, servizio fax/fotocopie, stampa file, parcheggio, ecc.) e/o accessibili anche a utenza esterna (mensa aperta al pubblico, palestra, sale conferenze prenotabili da terzi, bar caffetteria esterno al corpo centrale della residenza, ecc.);

– la tipologia di contratto di gestione, che può determinare ulteriori benefici attraverso la stipula di accordi, tra proprietà e gestore, di tipo *management contract*. Questa tipologia di contratto prevede una *base fee* tra il 2-5% del fatturato e una *incentive fee* tra il 5-10% del miglioramento del G.O.P. (*Gross Operating Profit*, ovvero il profitto operativo totale lordo). In questo modo si possono ottenere vantaggi non solo dal punto di vista della gestione ma anche in ottica di valorizzazione dell'investimento immobiliare.

REFERENCES

- Assolombarda (2008), *Housing universitario: un progetto da costruire per una città più attrattiva*, Assolombarda, Milano.
- Ciamarella, A. and Tronconi, O. (2005), *Manuale del facility management. Metodi e pratiche*, Il Sole 24 Ore, Milano.
- Hansoff, H.I. (1965), *Strategic management*, Palgrave Macmillan, New York.
- Hoesli, M. and Morri G. (2010), *L'investimento immobiliare. Mercato, valutazioni, rischio e portafoglio*, Hoepli, Milano.
- Longworth, N. (2007), *Città che imparano: come far diventare le città luoghi di apprendimento*, Raffaello Cortina Editore, Milano.
- Sturge, K. (2008), *Student Accommodation in Western Europe*, King Sturge, London.

horizontal link systems capable of reducing air-conditioned rooms to the minimum is the best solution; however, in the management phase benefits can also be estimated in facilities made up of several buildings (not independent but connected to a central building via a horizontal link where the entrance and exit of just one building containing a reception is supervised), as long as a concentration of general services are provided (reception, bars, common rooms, gym etc.);

– the costs: during the initiative construction phase they materialise through design and technology choices that contain implementation times (correct planning and scheduling of milestones, implementation methods and materials, functional layouts etc.) and in the management phase in passing some of the responsibility

to the occupants (e.g. metering systems for heating as a function of consumption can reduce waste significantly);

– economies of scale: for a private initiative the possibility of financially benefiting from unit production costs in proportion to the increase in accommodation capacity is fundamental, and has a leverage effect on the returns expected by the investor; the possibility of accessing implementation and management economies of scale can have a decisive effect in terms of the financial sustainability of the initiatives;

– the profitability of the operation: to increase income, which basically comes from rents paid by students, it is necessary to carefully determine which services will incur an additional payment (over and above rent) for internal users (laundry, telephone,

vending machines, fax/photocopying services, printing services, car parks etc.) and/or accessibility to external users (catering facilities open to the public, gym, conference rooms that can be booked by third parties, bars/cafes outside the main residential building etc.);

– the type of contract to run the facility, which could determine additional benefits by entering into agreements between the facility manager and the owner, generally a management contract. This type of contract involves a basic fee between 2-5% of turnover and an incentive fee between 5-10% of the improvement of the GOP (*Gross operating profit*). As a result advantages can be obtained not only in terms of management but also in terms of capitalising on the property investment.