

I costi di gestione delle residenze universitarie: un'analisi comparativa*

Federica Laudisa

Abstract

The aim of this research was to estimate how much it costs EDISU Piemonte to provide student housing service. It is a fact that economic crisis has put pressure on public budgets to the extent that fewer public resources are available; as consequent it has become increasingly important to pursue efficiency - even for the Regional bodies for Student Support. OECD DAC defines efficiency a measure of how economically resources/inputs (funds, expertise, etc.) are converted to results [2002]. In other words, an intervention can be considered economical if the costs of resources used approximate the minimum needed to achieve planned objectives. But how to assess operational efficiency? A widely applied method for efficiency analysis is the benchmarking of unit costs that compares cost per output across several interventions.

This study, commissioned by the local government, examined the operating expenses of student housing supplied by EDISU Piemonte in 2014, in comparison to those of other similar institutions: DSU Toscana, ARDISS FVG and Collegio Einaudi. After having analyzed the total cost expressed in absolute terms and its composition by the major cost categories (i.e. rental costs, staff costs, utilities, cleaning, caretaking, maintenance, taxes), it was calculated the unit costs per bed separately for residence halls. The result reveals that there is, within each Agency, a wide variation of the annual unit cost per bed from the average value. Does this discrepancy depend on the types of hall of residences and/or on their level of services? We attempted to give an answer to this question.

Finally, this study focused on the revenue cost analysis with the aim of evaluating the financial sustainability of student housing service: in simple terms, the total revenues were divided by the total cost expressed as a percentage. Some differences were found between the above-mentioned bodies, in particular, due to the different rental amount applied to the grant-holders.

In conclusion, this research tries to provide a tool which makes it possible for the Student Support Centre in Piedmont to identify efficiency potential improvements in its housing service.

1. Introduzione

Questa ricerca, commissionata dagli assessori competenti per l'Università e per il Diritto allo studio universitario della Regione Piemonte, si è posta l'obiettivo di stimare quanto costa la gestione delle residenze universitarie dell'Ente regionale per il diritto allo studio universitario del Piemonte (EDISU) al fine ultimo di individuare eventuali margini di efficientamento. E' indubbio che in un contesto di crisi economica, di bilanci pubblici disastrosi, è diventato sempre più pressante per molti organismi pubblici, tra cui gli enti per il diritto allo studio, il raggiungimento di un buon livello di efficienza economica. In base alla definizione fornita da OECD DAC [2002] l'efficienza è "a measure of how economically resources/inputs (funds, expertise, time, etc.) are converted to results"; detto in altri termini un intervento si può considerare "economico" se le risorse utilizzate approssimano le risorse minime necessarie per conseguire gli obiettivi prefissati. Ma in che modo si può stabilire, nella pratica, se un intervento è efficiente? Un metodo ampiamente utilizzato è il *benchmarking*, che è quel sistema in base al quale sono messe a confronto le prestazioni di organizzazioni differenti, anche allo scopo di individuare uno standard di riferimento – detto *benchmark* – cui tendere nella gestione del

* Articolo pubblicato in *Residenze e servizi per studenti universitari* (a cura di R. del Nord, A. F. L. Baratta, C. Piferi), Centro Interuniversitario di Ricerca TESIS, Firenze, 2016.

servizio. Più precisamente le prestazioni sono confrontate attraverso l'uso di indicatori, tra cui, il più frequentemente impiegato è il costo unitario che si ottiene rapportando i costi all'output prodotto [Palenberg 2011]. Questo è quello che è stato fatto in questo studio: i costi unitari per posto letto dell'EDISU Piemonte sono stati comparati con quelli di altri tre enti coinvolti nel progetto di ricerca: l'Azienda DSU Toscana, l'ARDISS FVG¹ e il Collegio Universitario di Torino "Renato Einaudi". La stima dei soli costi dell'EDISU Piemonte, difatti, senza termini di paragone, sarebbe stata di per sé poco significativa.

2. La metodologia

In linea di principio, il *benchmarking* dei costi unitari è una tecnica semplice da applicare per valutare l'efficienza nella produzione di un servizio, se si hanno a disposizione i dati finanziari e se i dati sono omogenei. La disponibilità di dati confrontabili è il pre-requisito indispensabile per potere ricorrere in modo appropriato a questo metodo, nonché probabilmente l'aspetto più problematico. Gli enti hanno, infatti, sistemi contabili diversi – nello specifico, dei quattro enti analizzati, due hanno una contabilità finanziaria (EDISU Piemonte e ARDISS FVG), DSU Toscana ha una contabilità di tipo economico-patrimoniale² e il Collegio Einaudi ha una doppia contabilità, sia finanziaria che economico-patrimoniale³ – inoltre le informazioni spesso non sono ricavabili dalla semplice lettura del bilancio. Per questo motivo sono state predisposte delle apposite schede di rilevazione dati: una per rilevare i costi di gestione, una relativa ai costi del personale amministrativo, infine una per rilevare le entrate. La prima e l'ultima scheda sono state messe a punto prendendo a modello quelle utilizzate dall'azienda DSU Toscana e dall'ER.GO. Emilia Romagna⁴ [DSU Toscana 2014] nella ricerca comparativa a carattere interno sul servizio abitativo dei due enti, ma con delle rielaborazioni⁵. Innanzitutto i costi sono stati rilevati distintamente per singola residenza, ognuna considerata come centro di costo; in secondo luogo, le voci di costo sono state distinte nelle seguenti sei macro-voci:

- *utenze e riscaldamento*, comprendente gas, riscaldamento, acqua, energia elettrica, spese telefoniche e ADSL;
- *acquisto di beni di consumo e merci per le residenze*, in cui sono state raggruppate tutte quelle voci di costo relative a beni o merci acquistati per il funzionamento delle residenze, ad esempio la carta, il materiale per strumenti informatici, la biancheria o altre attrezzature;
- *conduzione immobili*, è la macrovoce più ampia in cui sono stati inclusi tutti i costi diretti finalizzati alla gestione della residenza, comprendenti sia il costo del personale impegnato a vario titolo nelle strutture residenziali (ad es. il direttore delle residenze, il portierato) – a prescindere che si trattasse di personale esterno o alle dipendenze dell'ente –, sia altre spese relative agli immobili, quali la pulizia, il lavaggio e noleggio della biancheria, le spese condominiali, il canone di locazione, il canone di *project financing* e concessione;
- *manutenzione ordinaria*, ove sono stati considerati i costi per le prestazioni finalizzate al mantenimento in efficienza e in buono stato dei beni impiegati per l'erogazione del servizio residenziale (la manutenzione degli impianti, delle aree verdi e degli immobili);

¹ Gli acronimi stanno, rispettivamente, per Azienda regionale per il diritto allo studio universitario della Toscana e per Azienda regionale per il diritto agli studi superiori del Friuli Venezia Giulia.

² Si consideri inoltre che presso l'azienda DSU Toscana l'attività di gestione delle residenze è considerata a tutti gli effetti commerciale e pertanto ad essa si applica il regime IVA con contabilità sezionali, per cui l'IVA non viene registrata né tra i costi né tra i ricavi. I referenti dell'ente toscano, per consentire un raffronto omogeneo con le altre realtà, hanno quindi provveduto a ricalcolare i costi comprendendo l'IVA, ex post, ove applicabile.

³ In base a quanto sancito dal d. lgs. 23 giugno 2011 n. 118, gli enti in contabilità finanziaria dovranno adottare un sistema contabile integrato comprensivo dei fatti di gestione di carattere finanziario ed economico-patrimoniale. Pertanto entro il 2016, se non verranno consentite delle proroghe, la contabilità finanziaria dovrà essere affiancata da quella economico-patrimoniale.

⁴ Azienda Regionale per il Diritto agli Studi Superiori dell'Emilia Romagna.

⁵ Le voci di costo sono state riviste in stretta collaborazione con il referente toscano dello studio, Mirko Carli, coordinatore del Servizio Responsabilità Sociale e Trasparenza dell'Azienda, alla luce dell'esperienza già svolta.

- *acquisto servizi*, che comprende tutti i costi connessi all'acquisto di servizi erogati da soggetti esterni oppure legati al godimento di beni, materiali o immateriali, di terzi; rientrano nel primo caso, ad esempio, le assicurazioni e le consulenze legali e fiscali, nel secondo, invece, i canoni di *leasing*, il noleggio delle attrezzature, le licenze per i servizi informatici;
- *oneri fiscali e tributari*, ossia riguardanti le prestazioni obbligatorie di denaro dovute allo Stato o ad altri enti pubblici territoriali (quali la TASI, la TARI, l'IMU).

In caso di costi indiretti⁶, ovvero relativi a due o più strutture residenziali, come quelli concernenti i servizi informatici, sono stati "ribaltati" sulle residenze interessate usando come coefficiente di ripartizione il numero di posti letto, questo significa che il costo è stato distribuito nelle diverse residenze in proporzione al numero di posti letto. Infine, è stata inserita nella scheda di rilevazione la voce "ammortamenti" nella quale gli organismi di gestione dovevano specificare eventuali quote di ammortamento di beni materiali (mobili o immobili) o immateriali acquistati⁷.

Per quel che concerne i *costi del personale amministrativo*, l'obiettivo è stato quello di rilevare la spesa per il personale impiegato in attività sempre inerenti il servizio abitativo ma con funzioni definibili di *back-office*, in un'accezione ampia, a prescindere dal tipo di contratto lavorativo posseduto (a tempo indeterminato, collaborazione a progetto, prestazione occasionale o altro); il costo complessivo corrisponde alla somma delle retribuzioni lorde annue comprensive di straordinari, bonus e missioni, in breve il costo-azienda⁸.

Infine, è stata predisposta la *scheda di rilevazione delle entrate*; si tratta anche in questo caso di una rielaborazione dello schema usato nella già citata ricerca dell'azienda DSU Toscana, di cui si è mantenuta la suddivisione dei ricavi in tre macro-voci:

- *ricavi per servizi istituzionali*, ottenuti con le rette/tariffe applicate agli utenti, soprattutto borsisti;
- *rettifiche ai costi*, vale a dire i rimborsi a qualsiasi titolo avvenuti;
- *ricavi diversi da attività caratteristica*, quali, ad esempio, i ricavi derivanti dall'affitto dei locali interni alle residenze (sale conferenze, aule, palestre), i ricavi dai distributori di bevande, dalla collocazione di antenne di telecomunicazioni, o altro ancora.

Sono state prese in esame anche le entrate perché si ritiene che un ente gestore pubblico debba mirare non solo ad essere efficiente – ponendosi l'obiettivo di usare al meglio le risorse per produrre i servizi, perseguendo l'ottimizzazione del rapporto input/output –, ma dovrebbe anche avere contezza della misura in cui riesce a coprire i costi attraverso i ricavi.

3. Il piano di analisi

I costi, rilevati con le modalità specificate sopra, si riferiscono al 2014, essendo l'anno più recente del quale erano disponibili con il bilancio d'esercizio chiuso. L'analisi è stata basata sul calcolo e sul confronto dei seguenti costi unitari:

1. costo unitario del posto letto per struttura residenziale;
2. costo unitario del posto letto per macro-categoria di spesa;
3. costo unitario pieno del servizio abitativo.

Il *costo unitario del posto letto per struttura residenziale* è ottenuto dal rapporto fra il costo totale della residenza e il numero di posti letto presenti nella struttura:

$$1. \text{ COSTO UNITARIO}_{(i)} \text{ del posto letto} = \frac{\text{COSTO TOTALE}_{(i)}}{\text{N}^\circ \text{ POSTI LETTO}_{(i)}}$$

⁶ Si definiscono indiretti quei costi che sono comuni a più oggetti; essi sono allocati ai vari oggetti di costo assumendo come base di imputazione una o più grandezze (*cost drivers*) e utilizzando un coefficiente di ripartizione.

⁷ Questa voce è stata compilata solo dai due enti con una contabilità economico-patrimoniale (DSU Toscana e Collegio Einaudi).

⁸ Per rilevare i costi del personale amministrativo è stata utilizzata una scheda molto analoga a quella elaborata alcuni anni fa nella ricerca sui costi di gestione del servizio ristorativo [Manassero, 2005]. Nel caso in cui i dipendenti fossero impegnati anche in mansioni non riguardanti il servizio abitativo, si è moltiplicato il loro costo per la quota percentuale di tempo occupata per il servizio abitativo.

dove $COSTO\ TOTALE_{(i)} = costi\ di\ gestione_{(i)} + costo\ diretto\ del\ personale_{(i)}$

dove i = residenza 1, residenza 2, residenza 3, ecc.

Il costo totale risulta dalla somma di tutti costi sostenuti dall'ente nella conduzione del servizio – già elencati nel paragrafo precedente (come ad esempio le utenze, la manutenzione, la pulizia) –, incluso il costo del personale direttamente impegnato nelle strutture (direttore, portierato, studenti part-time). Comparando il costo unitario del posto letto di ogni residenza con quello medio aziendale è possibile individuare i valori “anomali”, quelli che si discostano sensibilmente dalla media. Il passo seguente consiste nel porsi la domanda: perché alcune residenze sono molto più economiche o molto più costose in confronto allo standard dell'ente? E' per questa ragione che è stato calcolato il costo unitario distintamente per le diverse macrovoci di spesa per ogni residenza e per il complesso delle strutture residenziali di ciascun ente:

$$2. COSTO\ UNITARIO\ MACROVOCE\ SPESA_{(ii)} = \frac{COSTO\ MACROVOCE\ SPESA_{(ii)}\ RESIDENZA_{(i)}}{N^{\circ}\ POSTI\ LETTO_{(i)}}$$

dove i = residenza 1, residenza 2, residenza 3, ecc.

dove ii = utenze e riscaldamento, acquisto beni di consumo e merci, manutenzione, oneri, ecc.

Il *costo medio unitario delle macrovoci di spesa* si ottiene rapportando il costo affrontato dall'ente per ogni macrovoce di spesa, al numero di posti letto delle residenze in cui è stato sostenuto tale costo. A seguito di quest'analisi l'azienda, in primo luogo, può individuare un costo standard per ciascuna voce di spesa, e in secondo luogo, porre in essere dei correttivi (ove fattibile) per quelle strutture con delle voci di costo “devianti” dal valore medio.

Infine, il costo unitario pieno del servizio abitativo è dato dal rapporto tra il costo complessivo del servizio abitativo e il totale del numero di posti letto gestiti.

$$3. COSTO\ UNITARIO\ PIENO\ servizio\ abitativo = \frac{COSTO\ TOTALE\ servizio\ abitativo}{N^{\circ}\ POSTI\ LETTO}$$

dove $COSTO\ TOTALE\ servizio\ abitativo = \sum_i costi\ di\ gestione + \sum_i costo\ diretto\ personale + costo\ indiretto\ personale$

dove i = residenza 1, residenza 2, residenza 3, ecc.

Il costo pieno implica integrare i costi diretti con quelli indiretti, in questo caso circoscritti alle sole spese per il personale amministrativo che si occupa del servizio abitativo senza essere impegnato in attività interne a qualche specifica residenza. Si è invece stabilito di non includere gli oneri straordinari poiché si riferiscono ad oneri dipendenti da cause e controversie di natura – appunto – straordinaria (si pensi ad esempio all'adeguamento degli immobili ad una nuova normativa sulla sicurezza), non pertinenti alla normale gestione dell'azienda⁹ e che quindi possono variare da ente a ente anche in misura rilevante.

L'ultimo indicatore calcolato è il grado di copertura dei costi:

$$4. GRADO\ DI\ COPERTURA\ DEL\ COSTO = \frac{ENTRATE\ TOTALI}{COSTO\ TOTALE\ DEL\ SERVIZIO}$$

dove $ENTRATE\ TOTALI = ricavi\ per\ servizi\ istituzionali + ricavi\ diversi\ da\ attività\ caratteristica + rettifiche\ ai\ costi/rimborsi$

Il grado di copertura del costo indica in che misura l'azienda riesce a coprire il costo pieno attraverso i diversi tipi di entrata.

4. I casi-studio

L'EDISU Piemonte, DSU Toscana e l'ARDISS FVG sono enti regionali per il diritto allo studio aventi la funzione di erogare gli interventi a favore degli studenti universitari, tra cui i principali sono la borsa di studio, il servizio abitativo e la ristorazione. Il servizio abitativo, in base a

⁹ Peraltro sarebbe probabilmente più appropriato spalmare alcuni di questi costi sulla vita utile dell'immobile anziché imputarli semplicemente all'anno in cui si sono manifestati.

quanto previsto dalla normativa nazionale¹⁰, è destinato prioritariamente agli aventi diritto alla borsa di studio ciò significa che i posti letto sono assegnati per bando di concorso a studenti fuori sede in possesso di determinati requisiti economici e di merito¹¹. In via residuale i posti sono concessi ad altri utenti (studenti non idonei alla borsa, partecipanti a programmi di mobilità internazionale) o sono riservati ad uso foresteria, tendenzialmente a tariffe più elevate, con modalità differenti da ente a ente. Il Collegio Einaudi, invece, è un'importante realtà storica di Torino facente parte della rosa dei 14 enti non statali legalmente riconosciuti che si configurano esclusivamente come collegi universitari. Si tratta di istituzioni di natura privata alle quali si riconosce l'esercizio di funzioni di interesse pubblico – di ampliamento dell'accesso agli studi superiori e di assistenza agli studenti nel corso degli studi universitari –, e che per tale motivo sono sottoposti alla vigilanza del Ministero per l'Istruzione, Università e Ricerca (MIUR). L'ammissione al Collegio Einaudi avviene sempre per bando di concorso ma la selezione tiene conto soltanto del criterio di merito¹² mentre le tariffe sono differenziate in relazione all'ISEE. Il numero di residenze e di posti letto gestiti dai quattro enti sono indicati nella tabella 1. Si precisa che Collegio Einaudi dispone di cinque strutture ma l'analisi ha interessato una sola residenza denominata Valentino.

Tab. 1 – *Il numero di residenze e posti letto per ente gestore, a.a. 2014/15*

	EDISU Piemonte	DSU Toscana	ARDISS FVG	Collegio Einaudi
N° residenze	24	36	9	5
<i>Di cui: locate/in concessione a pagamento/project financing</i>	12	7	1	-
N° posti letto in gestione	2.476	4.605	1.133	789
<i>Di cui: uso foresteria</i>	336	70	22	18

Fonte: dati forniti dagli Enti.

5. I costi di gestione

Quanto costa gestire un posto letto? Il costo unitario medio per posto letto, nel 2014, si è aggirato intorno ai 3.000 euro o poco meno nelle tre aziende assunte come casi-studio, mentre è risultato più elevato quello di EDISU Piemonte, di poco inferiore a 5.000 euro (Tab. 2). I valori medi aziendali celano però un'ampia variabilità dei costi unitari delle strutture residenziali all'interno di ogni organismo di gestione, come emerge in modo evidente dalle figure 1-3.

Tab. 2 – *Il costo unitario per posto letto, per ente gestore, 2014 (valori in euro)*

	EDISU Piemonte	DSU Toscana	ARDISS FVG	Residenza Valentino
Costo di gestione (euro)	12.314.089	14.074.460	3.150.231	443.061
Costo unitario per posto letto (euro)	4.973	3.056	2.780	2.877

¹⁰ La normativa nazionale di riferimento è il d.p.c.m. 9 aprile 2001 ma ogni ente pubblica ogni anno un bando dove specifica modalità e criteri di accesso. In linea generale, lo studente deve avere un valore ISEE e ISPE (Indicatore della situazione economica e patrimoniale equivalente) al di sotto di una certa soglia e deve avere acquisito un certo numero di crediti in relazione all'anno di iscrizione.

¹¹ Il d.p.c.m. 9 aprile 2001 all'art. 4, co. 5, definisce fuori sede lo studente residente in un luogo distante dalla sede del corso frequentato e che per tale motivo prende alloggio a titolo oneroso nei pressi di tale sede. Tale definizione è stata tradotta dagli organismi regionali per il DSU in diversi modi: alcuni considerano la distanza chilometrica, altri il tempo di percorrenza.

¹² Lo studente deve aver conseguito un determinato numero di crediti in relazione all'anno di iscrizione con un voto medio non inferiore a 24/30.

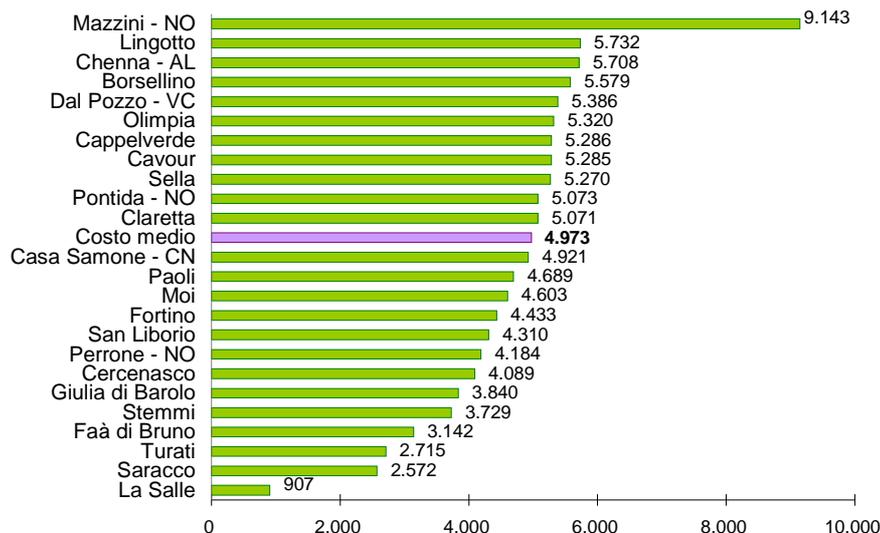


Fig. 1 – Il costo unitario del posto letto EDISU Piemonte, per residenza, 2014 (valori in euro)

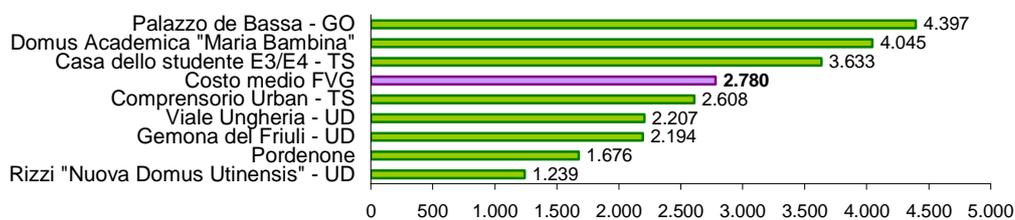


Fig. 2 – Il costo unitario del posto letto ARDISS FVG, per residenza, 2014 (valori in euro)

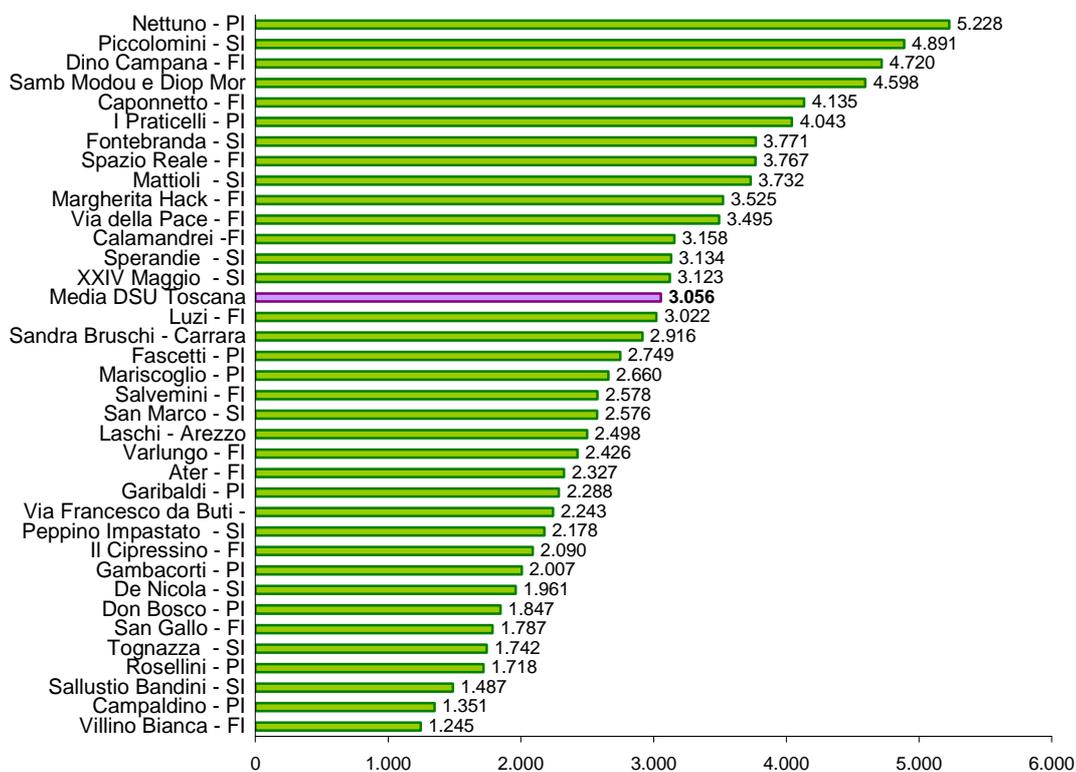


Fig. 3 – Il costo unitario del posto letto DSU Toscana, per residenza, 2014 (valori in euro)

A cosa sono attribuibili questi consistenti scostamenti dalla media? Si è tentato di capirne le ragioni calcolando il costo unitario di ciascuna macro-voce di spesa per residenza e per l'ente gestore nel complesso; ciò ha consentito di determinare il costo «standard» aziendale per ogni voce di spesa e di individuare presso quali strutture residenziali le voci di costo fossero disallineate dallo standard¹³. Analogamente, ci si è chiesto a cosa sono da imputare i differenti costi medi unitari dei quattro enti gestori e una prima risposta si ottiene attraverso il confronto dei costi «standard» aziendali per macro-voce di spesa da cui si evidenzia che alcuni sono abbastanza allineati mentre EDISU ha un costo significativamente più elevato rispetto al portierato, la pulizia e il canone di locazione/concessione (Tab. 3). Circa quest'ultima voce va precisato che su 24 residenze EDISU la metà sono locate o concesse a pagamento, di cui quattro con un contratto di locazione e servizi e tre in concessione a pagamento per un periodo trentennale; si tratta delle residenze cosiddette olimpiche, costruite in occasione delle olimpiadi invernali, per le quali l'impresa di costruzione percepisce un canone annuo a posto letto che include la gestione totale (Borsellino e Villa Claretta) o pressoché totale (Olimpia) del servizio. In breve, il costo è comprensivo anche dei servizi gestiti. L'azienda DSU Toscana è quella con il costo unitario più prossimo ad EDISU per questa voce poiché ha due strutture in una situazione simile di cui una in particolare (I Praticelli) realizzata con la finanza di progetto, per la quale paga un canone annuo *all-inclusive*.

Per quel che concerne il portierato, si consideri che il servizio è presente 7 giorni su 7 per 24h al giorno in quasi tutte le residenze EDISU e lo stesso avviene nelle residenze ARDISS FVG¹⁴; diversamente, presso la residenza Valentino il servizio è assicurato per 19 ore giornaliere, per tutti i giorni della settimana, da una coppia di portieri dipendenti del Collegio Einaudi che dimorano nel collegio stesso; infine, nelle ventidue residenze DSU Toscana dove è previsto il portierato, nove hanno un orario giornaliero al di sotto delle 24h. In altre parole, almeno in parte le differenze di costo possono essere giustificate dalle diverse modalità in cui il servizio offerto, banalmente un orario più ampio e/o un numero maggiore di portieri nella stessa fascia oraria.

Rispetto alla pulizia, se gli spazi comuni sono puliti quotidianamente pressoché in tutte le residenze, la frequenza della pulizia della camera cambia da ente a ente: è effettuata ad ogni cambio assegnatario da EDISU, due volte l'anno da DSU Toscana (oltre che ad ogni nuovo arrivo), una volta ad inizio anno dal Collegio Einaudi, mensilmente nelle residenze con sede a Trieste e Gorizia, è assente invece in quelle con sede a Udine. L'EDISU, rispetto agli altri enti, ha un numero molto più consistente di camere destinate a uso foresteria nelle quali la pulizia è prevista ogni 15 giorni (Tab. 1). Tuttavia, questi elementi di contesto non sono probabilmente sufficienti a spiegare perché i costi unitari divergano anche molto tra loro e sarebbero necessari ulteriori approfondimenti (ad esempio prendendo in esame anche i metri quadri delle strutture e/o il costo orario?).

Tab. 3 – Il costo medio unitario per posto letto, per macro-voce di spesa e ente gestore, 2014

Macro-voce di spesa	EDISU Piemonte (euro)	DSU Toscana (euro)	ARDISS FVG (euro)	Residenza Valentino (euro)
Utenze e riscaldamento	793	819	701	748
Acquisto beni di consumo e merci	55	19	44	31
Portierato	1.652	966	1.199	502
Direzione e altro personale	337	142	210	152
Pulizia	855	274	345	705
Canone di locazione/Concessione	3.746	3.057	683	-
Altro (Condominio, nolo biancheria...)	75	52	35	55
Manutenzione ordinaria	231	603	482	281
Acquisto servizi	41	16	51	188
Oneri fiscali e tributari	165	90	70	215

Nota: il costo medio unitario delle macro-voci di spesa è calcolato rapportando il relativo costo al numero di posti letto delle residenze per le quali la spesa è stata sostenuta.

¹³ L'analisi dettagliata è disponibile nel rapporto di ricerca completo in corso di pubblicazione.

¹⁴ Presso gli studentati E3, E4, Palazzo de Bassa, Viale Ungheria la portineria è presente 24h ore al giorno, 7 giorni su 7, mentre presso Gemona del Friuli l'orario giornaliero è di 12,30h per 5 giorni su 7. Nelle altre quattro è assente.

Sommando al costo di gestione il costo indiretto del personale si ottiene il costo totale che rapportato al numero di posti letto determina il costo unitario pieno del servizio abitativo, indicato nella tabella 4. Si noti che il costo indiretto del personale dell'EDISU è inferiore a quello degli altri due enti, probabilmente perché si tratta di un ente strumentale unico per il Piemonte sin dalle sue origini, differentemente, DSU Toscana e ARDISS FVG nascono dalla fusione, rispettivamente, di tre e due enti localizzati in sedi universitarie diverse.

Tab. 4 – *Il costo unitario pieno per posto letto, per ente gestore, 2014*

	EDISU Piemonte (euro)	DSU Toscana (euro)	ARDISS FVG (euro)	Residenza Valentino (euro)
Costo di gestione	12.314.089	14.074.460	3.150.231	443.061
Costo indiretto del personale	282.005	793.869	601.627	164.594
Ammortamenti	-	1.452.077	-	335.418
Costo unitario PIENO per posto letto (euro)	5.087	3.229	3.311	3.946
Costo unitario pieno incluso ammortamenti (euro)	-	3.544	-	6.124

Nota: il valore dell'ammortamento della Toscana è al netto della quota sterilizzata per i contributi provenienti da finanziamenti regionali o statali finalizzati ad investimenti specifici.

6. Modelli di servizio e costi

I costi unitari di gestione delle residenze dipendono dai servizi offerti? Per indagare sulla sussistenza di un'eventuale relazione tra i servizi presenti nelle residenze, da un lato, e i costi di gestione, dall'altro, è stato chiesto agli enti gestori di compilare una scheda descrittiva dei servizi attivi presso ciascuna residenza. Adottando una classificazione già esistente in letteratura [Gramigna et al. 2009; Catalano 2013], è stato predisposto un elenco di servizi suddiviso in tre categorie: funzionali, per lo studio, per le attività ricreative e sportive (Tab. 5); quindi, per ciascun servizio è stato rilevato, in taluni casi, la modalità di erogazione (ad esempio per la pulizia degli spazi comuni, se giornaliera, settimanale, quindicinale, mensile), in altri casi semplicemente l'assenza o presenza (questo è stato fatto per tutti i servizi legati alle attività ricreative).

Tab. 5 – *Le tipologie di servizi nelle strutture residenziali*

Servizi di tipo funzionale	Servizi per lo studio	Servizi per le attività ricreative e sportive
Portineria	Biblioteca	Sala polivalente
Sorveglianza	Sala studio	Sala tv
Pulizia camera/appartamento	Connessione internet nelle camere	Sala giochi
Pulizia degli spazi comuni	Connessione internet spazi comuni	Sala musica
Fornitura biancheria	Sala pc	Palestra
Cambio biancheria	Servizio fotocopie e stampe	Campo sportivo
Lavanderia		Aree verdi
Servizi igienici		Altri servizi
Cucina		
Mensa		
Bar		
Distributori automatici		
Aria condizionata		
Deposito/magazzino		
Parcheggio auto		
Parcheggio bici		

A ciascun elemento è stato poi assegnato un punteggio, dando un valore più alto a fronte di una maggiore frequenza del servizio. Nello specifico, per quei servizi per cui è stata rilevata solamente la presenza/assenza è stato attribuito valore 1 se esistente, 0 se assente; per altri servizi si è partiti da un punteggio max di 5 fino a decrescere al valore nullo. Infine, sono stati pesati per 3 i punteggi relativi a *connessione internet nelle camere/spazi comuni, lavanderia, sala studio, servizio fotocopie e stampe*, e per 2 i punteggi relativi a *aree verdi, aria condizionata*

negli spazi comuni, cambio biancheria, parcheggio bici, deposito/magazzino, sala giochi, biancheria bagno, e palestra sulla base dell'importanza attribuita dagli studenti ospitati nelle residenze¹⁵. Alla fine ciascuna residenza ha ottenuto un punteggio in relazione ai servizi offerti sulla base del quale è stata collocata in una delle seguenti categorie o modello di servizio: *fully equipped*, *standard* e *base*¹⁶. Effettivamente dalla figura 4 emerge come ad un livello superiore di servizi corrisponda, presso ciascun ente, un costo unitario medio di gestione più alto, in particolare la differenza è evidente tra le residenze *fully equipped*, da un lato, e quelle *standard* e *base*, dall'altro. Tuttavia, l'analisi trasversale mette anche in luce che per tutte e tre le categorie, i costi unitari medi dell'EDISU sono maggiori, il che è ascrivibile, almeno in parte, al fatto che la metà delle strutture residenziali piemontesi sono acquisite con contratti di locazione, o locazione e servizi, o in concessione, con canoni in taluni casi molto onerosi.

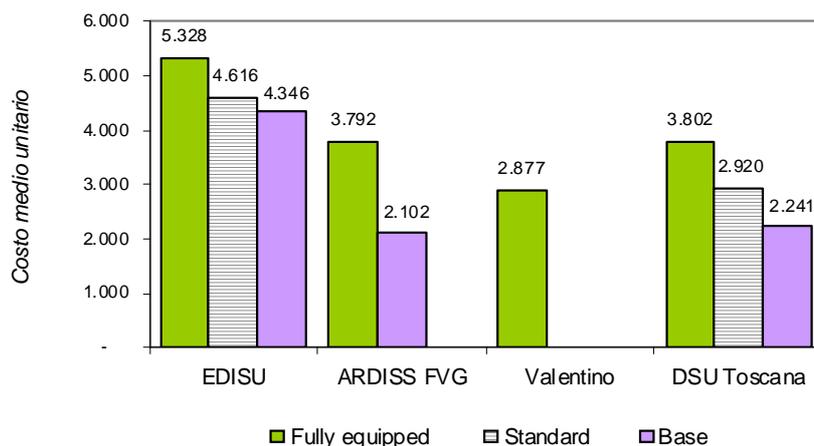


Fig. 4 – Il costo unitario medio per posto letto in base al modello residenziale di servizi, per ente gestore, 2014

Nota: non sono state incluse in quest'analisi le residenze di Pordenone e Gemona del Friuli dell'ARDISS FVG, per le quali alcuni costi sono affrontati da soggetti terzi, e la residenza La Salle dell'EDISU i cui costi sono quasi tutti compresi in un'altra residenza. Si ricorda inoltre che i costi dell'Azienda DSU Toscana e del Collegio Einaudi sono stati considerati al netto degli ammortamenti per essere confrontabili con gli altri due enti.

Mettendo in relazione il costo unitario per posto letto di ciascuna residenza con il livello di servizi offerto, misurato attraverso il punteggio costruito come specificato sopra, emerge che l'EDISU gestisce un gruppo di residenze che hanno al contempo un livello di servizi inferiore alla media e un costo unitario superiore alla media: sono le strutture che si collocano nel quadrante in alto a sinistra della figura 5, nella quale l'origine degli assi interni è stata centrata sui valori medi, sia del costo unitario che del punteggio-servizi, calcolati su tutte le residenze raffigurate (non sono state incluse quelle dell'azienda DSU Toscana per una maggiore leggibilità del grafico). Su queste strutture dovrebbe essere fatta un'attenta valutazione per individuare eventuali margini di efficientamento che consentano di ri-allineare i loro costi unitari al valore medio. All'estremo opposto, nel quadrante in basso a destra, si posizionano i casi ottimali perché sono residenze con un alto livello di servizi e costi unitari minori della media.

¹⁵ La ricerca ha previsto anche la conduzione di *focus group* con gli studenti ospiti delle residenze EDISU e del Collegio Einaudi, nel corso dei quali è stato somministrato un breve questionario. E' stato chiesto agli studenti di valutare l'importanza dell'elenco di servizi indicato in tabella 5, su di una scala che andava da "per nulla" a "importantissimo". Oltre il 90% dei rispondenti ha giudicato molto importanti il primo gruppo di servizi, e tra l'80 e il 90% dei rispondenti il secondo gruppo di servizi, pesati quindi per 2.

¹⁶ Sono state considerate *fully equipped* quelle con punteggio pari o superiore a 70; *standard* quelle con punteggio compreso tra 56 e 69, e *base* quelle con punteggio inferiore a 56. La scelta è stata effettuata a partire dal valore massimo e minimo della distribuzione complessiva dei punteggi, suddividendo l'intervallo in tre parti di pari ampiezza.

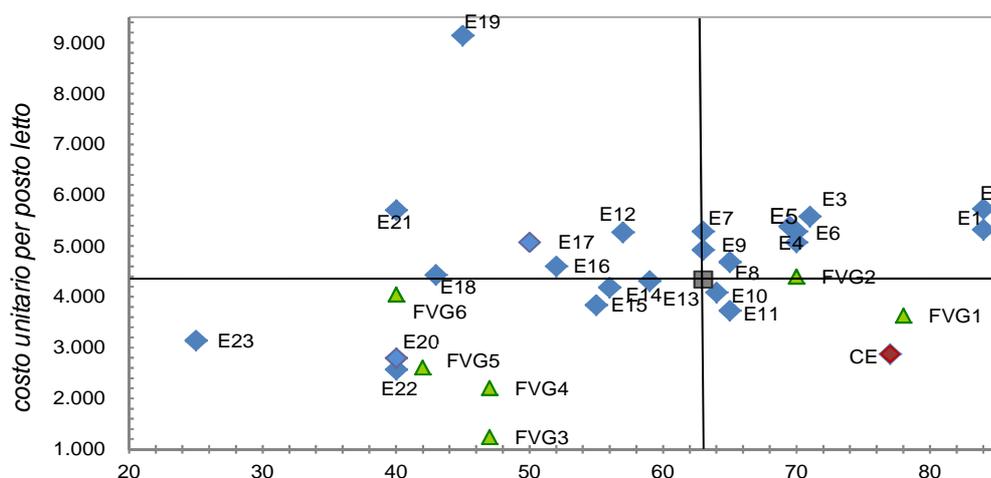


Fig. 5 – La relazione tra il costo unitario medio per posto letto e il livello di servizi offerto, per residenza e ente gestore, 2014

NOTA: sono indicate con la sigla E le strutture EDISU, con la sigla FVG quelle dell'ARDISS e con CE la residenza Valentino – Collegio Einaudi.

7. La copertura dei costi

In che misura gli enti riescono a coprire il costo del servizio abitativo con le entrate? EDISU Piemonte e ARDISS FVG hanno una copertura simile: il 55-56% del costo è coperto dai ricavi, di cui, rispettivamente, il 43 e 45% dalle rette degli utenti (borsisti e non) e il 12 e 10% dai rimborsi, una voce di fatto corrispondente al recupero dell'IVA. Il Collegio Einaudi attraverso le rette copre il 51% del costo totale della residenza Valentino¹⁷; non ha entrate diverse da attività caratteristica né per uso foresteria¹⁸ ma ha evidentemente anche altre entrate (MIUR, donazioni, contributo da parte di fondazioni bancarie, ecc.) che non sono state qui considerate per rendere equiparabili i dati. DSU Toscana riesce a ottenere una copertura decisamente più elevata, pari al 74% del costo, di cui il 59% tramite le entrate derivanti dagli studenti borsisti; infine, come gli altri enti, copre con i ricavi diversi da attività caratteristica una percentuale assolutamente residuale del costo (Fig. 6).

Quali fattori spiegano il differente grado di copertura del costo, e in particolar modo la diversa percentuale ottenuta con le rette dei borsisti, che sono come già detto gli ospiti principali delle residenze? La risposta va individuata nella modalità con cui è richiesto il pagamento della retta oltre che nell'ammontare. Tutte e tre le aziende regionali per il DSU detraggono direttamente dall'importo di borsa il corrispettivo per l'utilizzo del posto letto ma ciascuna con delle specificità. EDISU Piemonte ha stabilito il valore del servizio abitativo in 2.500 euro che trattiene per metà dalla prima rata di borsa e per l'altra metà dalla seconda rata di borsa; qualora lo studente sia idoneo ma non beneficiario di borsa accede al servizio a titolo gratuito. ARDISS FVG applica una tariffa differenziata in base alla tipologia di camera (pari a 145 euro al mese per la singola e 125 euro al mese per la doppia)¹⁹, e detrae dalla prima rata di borsa le mensilità di settembre-dicembre, e dalla seconda rata quelle relative ai mesi di gennaio-luglio, quindi se uno studente alloggia in camera singola per undici mesi la trattenuta sarà in totale di 1.595 euro²⁰. DSU Toscana detrae 1.980 euro dall'importo di borsa di tutti i fuori sede, siano essi

¹⁷ Sono incluse nelle entrate anche le tariffe pagate da altri ospiti non vincitori del bando di ammissione (ad esempio studenti Erasmus, *visiting professors*) ma sono in numero molto minoritario.

¹⁸ La foresteria è prevista per i familiari degli studenti che possono usufruirne gratuitamente una settimana l'anno.

¹⁹ Le tariffe sono leggermente diverse per il Comprensorio Urban.

²⁰ Se lo studente prende possesso dell'alloggio nella seconda metà del mese paga solo metà dell'importo della retta mensile. Gli studenti idonei non beneficiari di borsa si prevede che paghino la retta mensile ma questa situazione non si è verificata nel 2014.

vincitori o non vincitori di posto letto²¹, in due tranches di uguale entità (50% dalla prima rata e 50% dalla seconda); a compensazione, lo studente fuori sede non beneficiario di alloggio può ricevere, su richiesta e dietro presentazione di un contratto regolare, un contributo affitto fino a che non è convocato per l'assegnazione del posto²². Infine, il Collegio Einaudi prevede una retta annuale il cui ammontare dipende dalla situazione economica familiare distinta in sette fasce ISEE, con un pagamento rateizzato in tre quote. Nel 2014/15 lo studente di prima fascia pagava 1.975 euro, quello di ultima 5.380 euro, e lo studente in una fascia intermedia, ad esempio la quarta, 3.263 euro²³. Da queste diverse politiche tariffarie discende un diverso ricavo per posto letto (Tab. 5), che si ottiene rapportando le entrate totali al numero di posti letto.

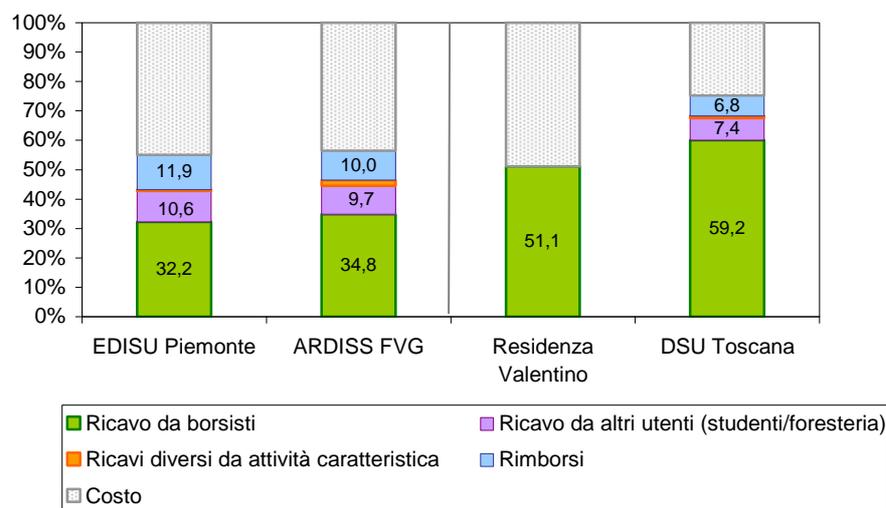


Fig. 6 – La percentuale di copertura del costo del servizio abitativo attraverso le diverse tipologie di entrata, per ente gestore, 2014

Nota: il calcolo del grado di copertura del costo è stato effettuato, per i due enti con la contabilità economico-patrimoniale (DSU Toscana e Residenza Valentino), rapportando le entrate al costo totale del servizio abitativo, comprensivo degli ammortamenti.

L'azienda DSU Toscana è quella con il ricavo più alto per posto letto tra i tre enti regionali, pari a 2.392 euro, perché detrae il valore del servizio abitativo dall'importo di borsa di tutti i borsisti fuori sede (e non solo ai vincitori di posto letto). L'EDISU detrae un importo più elevato rispetto a quello dell'azienda toscana ma soltanto a chi usufruisce del posto letto e a chi beneficia di borsa; tuttavia, nel 2014/15 non tutti gli idonei la percepirono per questo il ricavo per posto letto, pari a 2.197 euro, è inferiore a quello che ci si sarebbe aspettato (cioè 2.500 euro): in breve, l'Ente non ha "incassato" alcuna retta dai vincitori di posto letto senza borsa di studio. L'azienda del Friuli Venezia Giulia ha un ricavo per posto-alloggio all'incirca allineato all'importo previsto per i borsisti beneficiari di posto letto, ovvero 1.560 euro. E' evidente che il Collegio Einaudi, avendo delle rette più alte, ha anche un ricavo per posto letto più elevato sebbene vada messo in luce che la tariffa non include semplicemente il beneficio del posto letto ma l'accesso ad una serie di attività culturali-educative, come corsi di lingua straniera e incontri formativi di vario tipo.

²¹ Lo studente idoneo non borsista beneficia del posto letto gratuitamente ma in Toscana è almeno dal 2000 che questa casistica non si presenta.

²² L'importo del contributo affitto, che ammonta a massimo 1.980 euro, è calcolato in base al valore giornaliero del Servizio Alloggio ed è "concesso con apposito atto approvato, con cadenza trimestrale posticipata, entro 30 giorni dal termine del trimestre di riferimento". Cfr. Bando di concorso 2015/16.

²³ Rientravano nel 2014/15 nella prima fascia gli studenti con ISEE fino a 15.600 euro, in ultima quelli con ISEE superiore a 55.000 euro e in quarta fascia quelli con ISEE compreso tra 25.000 e 33.000 euro.

Tab. 5 – *Il ricavo per posto letto, per ente, 2014*

	Entrate totali (euro)	N° posti letto	Ricavo per posto letto (euro)
EDISU Piemonte	5.438.556	2.476	2.197
DSU Toscana	11.013.150	4.605	2.392
ARDISS FVG	1.767.550	1.133	1.560
Residenza Valentino	482.127	154	3.131

Nota: al fine di rendere comparabili i dati, il ricavo per posto letto è stato calcolato al netto del rimborso IVA.

Ovviamente il grado di copertura dipende sia dal numeratore che dal denominatore del rapporto “entrate totali/costo pieno del servizio”. Da questa analisi sembra di poter concludere che l’azienda DSU Toscana ha degli alti ricavi e dei bassi costi di gestione; ARDISS FVG ha un ricavo per posto letto minore rispetto agli altri enti, per le ragioni illustrate sopra; EDISU Piemonte ha un costo unitario per posto letto superiore a quello delle altre aziende per le caratteristiche evidenziate nel paragrafo sui costi di gestione. Il Collegio Einaudi, infine, ha una situazione piuttosto equilibrata tra i costi di gestione e le entrate derivanti dalle rette degli studenti ospitati.

8. Conclusioni

Il *benchmarking* dei costi di gestione delle residenze universitarie di enti diversi sconta la difficoltà di reperire e comparare i dati, sia perché le aziende hanno sistemi contabili differenti, sia per l’assenza di una griglia comune di imputazione dei costi a monte, la quale viceversa deve essere ricostruita ex-post, sia per la mancanza di schemi teorici di riferimento condivisi che lascia un margine di arbitrarietà interpretativa, ad esempio sul costo del personale indiretto (quali dipendenti devono essere imputati al servizio abitativo, con quali funzioni? Quale personale deve invece piuttosto ritenersi un costo diretto?). Ciò premesso, pur con i limiti evidenziati, questa ricerca dimostra che dal *benchmarking* si possano trarre degli indubbi risvolti positivi per la valutazione e il miglioramento dell’efficienza, grazie all’individuazione di valori standard e *outliers*. Il confronto dei costi di strutture residenziali gestite dalla stessa azienda nonché di quelle afferenti a enti diversi è la pratica verso cui si auspica gli enti regionali per il diritto allo studio comincino a tendere per i benefici economici che ne deriverebbero.

Riferimenti bibliografici

- Bellini, O. E., Bellintani, S., Ciaramella, A., Del Gatto, M. L. [2015]. *Learning and living. Abitare lo Student Housing*, Franco Angeli, Milano.
- Catalano, G. (a cura di) [2013]. *Gestire le residenze universitarie*, Il Mulino, Bologna.
- Chiarantoni, C. [2008]. *La residenza temporanea per studenti*, Alinea Editrice, Firenze.
- Dipartimento della Ragioneria Generale dello Stato [2008]. *Manuale dei principi e delle regole contabili*, Ministero dell’Economia e delle Finanze, Roma.
- DSU Toscana [2014]. *Primi confronti servizi residenziali DSU Toscana – Er.Go. Emilia Romagna*, documento interno, Firenze.
- OECD DAC [2002]. *Glossary of Key Terms in Evaluation and Results-Based Management*, OECD Development Assistance Committee, Paris.
- Gramegna, A. et al. (a cura di) [2009]. *Service management: residenzialità e innovazione gestionale nei collegi universitari lombardi*, Guerini e Associati, Milano.
- Manassero, M. [2005]. *I costi di gestione del servizio di ristorazione: esperienze a confronto*, Tesi di laurea, IV Facoltà di Ingegneria Gestionale, Politecnico di Torino.
- MIP – Politecnico di Milano [2004]. *Il benchmarking delle attività amministrative negli organismi per il diritto allo studio universitario: il progetto “Good practices”*, Rapporto finale, Milano.
- Palenberg, M. [2011]. *Tools and Methods for Evaluating the Efficiency of Development Interventions*, BMZ Evaluation Working Papers, Bonn.
- Ravagni, L., Robbiano, F. [2009]. *L’informazione contabile a supporto della gestione. Il caso dell’Opera Universitaria di Trento*, Edizioni Opera Universitaria, Trento.