

Qualità ed efficienza nei servizi amministrativi agli studenti: l'esperienza dei progetti *Good practice*

Marika Arena, Michela Arnaboldi, Giovanni Azzone

Dipartimento di Ingegneria Gestionale, Politecnico di Milano

Riassunto. I progetti *Good practice* hanno analizzato, a partire dal 1999, le prestazioni dei servizi amministrativi agli studenti delle università statali italiane. I progetti si riferiscono ad un modello di analisi basato sul *benchmarking* e ad una rappresentazione per attività. A partire dai risultati ottenuti, questo lavoro cerca di fornire un quadro di sintesi sulle modalità di erogazione dei servizi agli studenti, dando risposta a domande quali: Qual è il livello di efficienza attuale del sistema universitario? Qual è il livello di soddisfazione degli studenti nei confronti dei servizi? Quali sono i fattori più rilevanti nel determinare il giudizio degli studenti? Che relazione esiste tra qualità erogata e qualità percepita? Esistono dei *trade-off* tra efficienza ed efficacia?

Parole Chiave: *Good practice*; Prestazioni, Efficienza, Qualità.

1. I progetti *Good practice*

L'introduzione, a metà degli anni '90, del nuovo sistema di finanziamento delle università ha modificato sostanzialmente la vita dei nostri atenei, rafforzandone l'autonomia (grazie alla possibilità di decidere liberamente la destinazione delle risorse ricevute dallo Stato) e responsabilizzandoli sui risultati (che determinano, almeno in parte, l'entità di tali risorse).

Questa evoluzione ha avuto un impatto rilevante sulle modalità di gestione dei servizi agli studenti, rendendo particolarmente importante il miglioramento sia dell'efficienza nell'erogazione di tali servizi che del loro livello qualitativo. Un incremento dell'efficienza, infatti, libera risorse che gli atenei possono destinare ad altre attività; un miglioramento della qualità può aumentare l'attrattiva dell'Ateneo, con ripercussioni positive sull'entità dei finanziamenti pubblici.

Sulla base di queste considerazioni, alla fine degli anni '90, il Comitato Nazionale per la Valutazione del Sistema Universitario (CNVSU) ha promosso un progetto, denominato *Good practice*, finalizzato, tra l'altro, a individuare indicatori

di prestazione adatti a misurare le prestazioni dei servizi agli studenti e a misurare l'efficienza e l'efficacia con cui gli atenei realizzano tali servizi. A quell'esperienza embrionale sono seguite iniziative che hanno coinvolto la gran parte del sistema universitario italiano.

Questo lavoro si propone di analizzare i dati dei progetti *Good practice* per fornire un quadro di sintesi sulle modalità di erogazione dei servizi agli studenti, dando risposta a domande sul livello di efficienza del sistema universitario, sul livello di soddisfazione degli studenti nei confronti dei servizi, sui fattori rilevanti nel determinare il giudizio degli studenti, sulla relazione tra qualità erogata e qualità percepita e su eventuali *trade-off* tra efficienza ed efficacia.

L'articolo è suddiviso in paragrafi: nel Par. 2 si descrive sinteticamente l'esperienza dei progetti *Good practice*; nel Par. 3 si presenta la metodologia di ricerca e nel Par. 4 si discutono i principali risultati della ricerca. Nel Par. 5 si raggruppano alcune considerazioni propositive.

2. L'esperienza dei servizi universitari nei progetti *Good practice*

Il progetto *Good practice* aveva l'obiettivo di sperimentare un sistema di misura delle prestazioni dei servizi amministrativi degli atenei, coinvolgendo inizialmente dieci università. Il successo dell'applicazione ha portato a sei edizioni che, a partire dal 2003, sono state autofinanziate interamente dagli atenei. La sperimentazione ha coperto complessivamente 38 università, dimostrando indirettamente la validità dell'approccio e del modello sviluppato (Tab. 1).

Nel corso degli anni, il numero e la complessità delle aree analizzate nei progetti è stata ampliata, risolvendo con successo i problemi tecnici e dando evidenza di uso consapevole dei risultati da parte di direttori amministrativi, dirigenti e funzionari, nuclei di valutazione e a volte anche degli organi di governo accademici. Negli ultimi tre progetti sono stati introdotti alcuni laboratori sperimentali che consentono di approfondire aree particolarmente critiche per gli atenei.

I servizi di supporto agli studenti sono presenti nel progetto sin dalla prima edizione. Già nella seconda, alle misure di efficienza sono stati associati indicatori di qualità erogata e di qualità percepita (Tab. 2). L'analisi ha interessato i servizi amministrativi (certificazione, iscrizione), di informazione e consulenza (orientamento, *counseling*) e di supporto agli scambi internazionali.

Agli atenei che hanno partecipato ad almeno un'edizione del progetto *Good Practice* è iscritto oltre il 70% degli studenti delle università statali italiane che rappresentano circa due terzi degli iscritti al sistema universitario.

Tabella 1. *Atenei partecipanti al progetto Good practice*

Università	GP	GP2	GP3 (Sud)	GP 2003	GP 2005	GP 2007	GP 2009
Bergamo						X	
Bologna	X	X		X	X	X	X
Calabria	X	X		X	X	X	X
Camerino			X	X			
Catania		X		X	X	X	X
Ferrara				X	X	X	X
Firenze		X		X	X	X	
Foggia			X		X	X	
Genova	X	X		X			X
Insubria						X	X
IUAV						X	X
L'Aquila					X		
Macerata				X			
Messina					X		X
Milano - Statale				X	X	X	X
Milano Bicocca						X	X
Modena e Reggio E.							X
Molise			X				
Napoli Federico II		X					
Napoli Parthenope			X				
Padova		X		X	X	X	X
Palermo			X		X	X	X
Pavia	X	X		X	X	X	X
Politecnico di Bari	X	X					
Politecnico Milano	X	X		X	X	X	X
Politecnico di Torino	X	X		X	X	X	X
Roma La Sapienza				X	X		X
Salento			X		X	X	X
Salerno			X				
Scuola Normale Pisa							X
Siena	X	X				X	
Torino						X	X
Trento	X	X		X	X	X	X
Trieste	X	X					
Venezia				X	X	X	X
Verona					X	X	X
	10	14	7	16	19	22	23

Tabella 2. Aree analizzate nel progetto Good practice

Area	GP	GP2	GP3	GP 2003	GP 2005	GP 2007	GP2009
<i>Prestazioni misurate e confrontate</i>							
Gestione contabile	Efficienza	Efficienza Qualità oggettiva	Efficienza Qualità oggettiva	Efficienza Qualità oggettiva	Efficienza Qualità oggettiva Qualità percepita	Efficienza Qualità percepita	Efficienza Qualità percepita
Servizi di supporto agli studenti	Efficienza	Efficienza Qual. oggettiva Qual. percepita	Efficienza Qual. oggettiva Qual. percepita	Efficienza Qual. oggettiva Qual. percepita	Efficienza Qual. oggettiva Qualità percepita	Efficienza Qualità percepita	Efficienza Qualità percepita
Gestione risorse umane		Efficienza Qualità oggettiva	Efficienza Qualità oggettiva	Efficienza Qualità oggettiva	Efficienza Qualità oggettiva Qualità percepita	Efficienza Qualità percepita	Efficienza Qualità percepita
Approvvigionamenti		Efficienza Qualità oggettiva	Efficienza Qualità oggettiva	Efficienza Qualità oggettiva	Efficienza Qualità oggettiva	Efficienza Qualità percepita	Efficienza Qualità oggettiva Qualità percepita
Servizi di supporto alla ricerca	Efficienza				Efficienza Qualità oggettiva Qualità percepita	Efficienza Qualità percepita	Efficienza Qualità oggettiva Qualità percepita
Servizi informativi		Efficienza Qualità oggettiva	Efficienza	Efficienza Qualità oggettiva Qualità percepita			
Laboratori sperimentali							
				Processi decisionali	Decentramento	Risorse Umane Pianif. strategica Dipart. e Facoltà	Biblioteche Governance Edilizia

3. La metodologia adottata

3.1 Lo sviluppo del modello: *benchmarking*, analisi per attività, approccio partecipativo

La misura delle prestazioni erogate dalle amministrazioni pubbliche si scontra con alcuni problemi metodologici: la difficoltà di individuare un “prodotto” dell’attività svolta cui associare una misura di efficienza; la mancanza di un “mercato” di riferimento da cui derivare una valutazione sul rapporto tra qualità erogata e “prezzo”; l’impossibilità di individuare in modo “standard” un target di riferimento in base al quale esprimere un giudizio sui risultati ottenuti (Azzone, 2008). È quindi indispensabile, prima di misurare i risultati ottenuti dalle diverse amministrazioni, sviluppare un modello di riferimento.

Tre scelte caratterizzano la metodologia adottata nei progetti *Good practice*: l’uso del *benchmarking*, la costruzione del sistema di misura basato su una logica *Activity Based* e l’impiego di un approccio molto partecipativo.

L’uso del *benchmarking* è legato alla necessità di superare uno dei principali ostacoli alla diffusione di sistemi di misura delle prestazioni nel settore pubblico: la mancanza di target di riferimento sulla base del quale valutare i risultati ottenuti. I tradizionali sistemi di tipo storico o di tipo standard per determinare i target sono, infatti, difficilmente applicabili nel settore pubblico. Il riferimento alle informazioni storiche, cioè al valore degli indicatori di prestazione in periodi precedenti, spinge a un miglioramento contenuto delle performance ma può essere iniquo se applicato a realtà caratterizzate da condizioni iniziali differenti (favorendo chi inizialmente è meno efficiente e ha quindi più ampi margini di miglioramento). D’altronde, non è agevole individuare per le attività amministrative standard teorici “credibili” e condivisi (Azzone, 2006, 2008).

Il *benchmarking* si è diffuso a partire dalla metà degli anni novanta, come alternativa a queste soluzioni. Nel *benchmarking*, il target è determinato a partire dai risultati ottenuti da organizzazioni “simili”, privilegiando la migliore. In questo modo, si ottiene un obiettivo che è contemporaneamente realistico (perché già ottenuto da almeno un’organizzazione) e ambizioso (perché ottenuto dalla migliore).

Queste caratteristiche hanno favorito l’adozione del *benchmarking* in molte amministrazioni pubbliche europee, tra cui Regno Unito, Svezia, Norvegia e Germania. Anche la Commissione Europea ha dato luogo a una serie d’iniziative favorendo la diffusione del *benchmarking* tra i paesi membri nei campi più disparati. In Italia sono stati attivati progetti di *benchmarking* in molti settori della pubblica amministrazione, tra cui aziende sanitarie, province e comuni, spesso sotto la spinta di soggetti istituzionali come il Dipartimento della Funzione Pubblica e il Ministero dell’Economia e delle Finanze, Unioncamere.

Tuttavia, la diffusione di queste iniziative non significa che l'applicazione del *benchmarking* sia priva di difficoltà operative. Infatti, per garantire l'affidabilità di questo approccio è indispensabile disporre di unità di analisi confrontabili. Questa esigenza ha determinato la seconda scelta metodologica, spingendo il gruppo di ricerca ad adottare *una logica di tipo Activity-based* (Kaplan, 1983; Johnson e Kaplan, 1987) per costruire il sistema di misura delle prestazioni. Nei sistemi *activity based*, l'unità elementare di analisi è l'attività, vale a dire un insieme omogeneo di operazioni svolto da una stessa unità organizzativa. Si opera, quindi, a un livello più disaggregato rispetto alla funzione o alla unità organizzativa.

La logica per attività, inizialmente sviluppata per le imprese industriali e di servizi, si è estesa alle amministrazioni pubbliche, alle cui caratteristiche si adatta particolarmente bene, per due motivi principali. In primo luogo, un'unità organizzativa (ufficio, funzione...) di un'amministrazione pubblica può svolgere compiti molto eterogenei ed è quindi in genere difficile trovare un indicatore di prestazione rappresentativo di tutto ciò che avviene al suo interno. La singola attività, invece, è internamente omogenea, perciò è più agevole individuare indicatori di prestazione rilevanti per ciascuna attività, aggregando i quali derivare le prestazioni dell'unità organizzativa.

In secondo luogo, i confini e i compiti attribuiti alle unità organizzative variano frequentemente. Questi cambiamenti, tuttavia, solo raramente modificano l'insieme di attività svolte nell'organizzazione; se il sistema di misura delle prestazioni si ancora alle attività è quindi più stabile: nei momenti di cambiamento organizzativo è sufficiente "trasferire" la responsabilità degli indicatori associati a una data attività da un'unità organizzativa all'altra.

L'ultima caratteristica metodologica è *l'elevato livello di interazione tra ricercatori e partecipanti* al progetto. L'assenza di modelli validati di misura delle prestazioni delle attività amministrative all'interno delle università ha suggerito, infatti, di operare in modo partecipativo, coinvolgendo manager di alto e medio livello in tutte le fasi della progettazione del sistema (Greenwood e Levin, 1998).

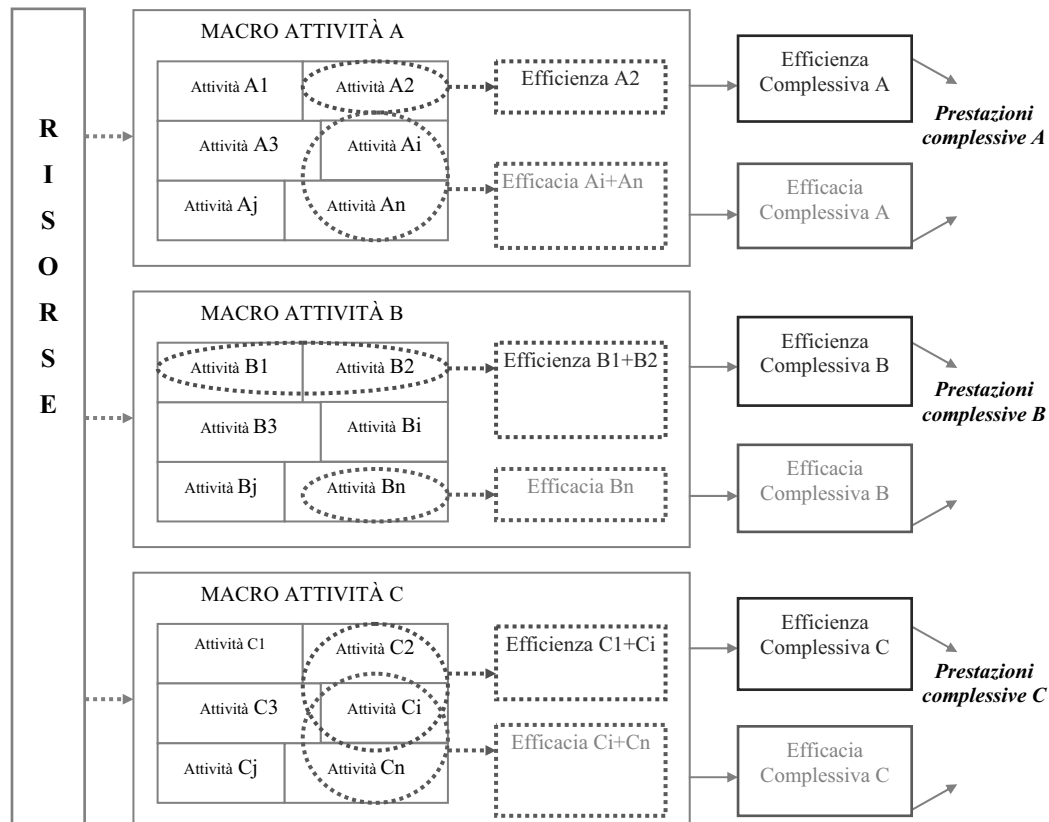
3.2 Il modello generale di riferimento (attività/costi)

Nella Fig. 1 si mostra il modello generale utilizzato nei *Good Practice*, mettendo in luce la struttura gerarchica del modello in cui si individuano: le attività e i servizi amministrativi/macroattività, definiti come un insieme omogeneo di attività.

Le prestazioni sono quindi analizzate sia a livello di servizio complessivo che per ciascuna attività, fornendo ai decisori una visione d'insieme ma anche un dettaglio più specifico delle aree di forza e di debolezza.

Non è invece effettuata un'analisi a livello di unità organizzativa/ufficio. Infatti, mentre le attività che compongono i servizi amministrativi sono presenti, e quindi è possibile una comparazione, l'articolazione organizzativa delle attività varia in modo significativo.

Figura 1. Modello generale di riferimento dei progetti Good practice



L'implementazione del modello richiede: (i) la definizione dell'insieme di risorse da attribuire alle attività e delle relative modalità di valorizzazione (modello dei costi), (ii) l'individuazione delle attività da analizzare (modello delle attività); (iii) la scelta degli indicatori di prestazione.

L'insieme delle risorse da attribuire alle attività è stato definito secondo tre criteri: (1) l'incidenza di ciascuna voce sui costi complessivi dell'amministrazione; (2) la controllabilità dei costi da parte dei responsabili dell'attività amministrativa; (3) il costo della rilevazione.

Complessivamente, si sono considerate le seguenti voci di costo: personale, personal computer, stampante, telefono, formazione, locazione, energia, gas, acqua,

rifiuti, pulizia, vigilanza e consulenze. Le diverse voci sono state valorizzate a costi effettivi o a costi standard, sulla base della loro rilevanza e della facilità di rilevazione. Si è scelto di operare a costi effettivi per il personale, voce preponderante nella gestione delle attività amministrative, e per le altre voci facilmente rilevabili (telefono, locazione, energia, gas, acqua, rifiuti, pulizia, vigilanza, servizi esterni). I costi per PC, stampanti e formazione sono stati invece contabilizzati con un valore standard, a causa dell'onerosità della rilevazione e del loro ridotto impatto sul costo complessivo.

L'individuazione delle attività deve sostanzialmente bilanciare l'esigenza di identificare puntualmente le diverse operazioni svolte nelle strutture, in modo da rendere precisa la comparazione, con la difficoltà di associare i costi delle risorse ad attività troppo frammentate. Per trovare il compromesso più opportuno all'interno di tale *trade-off*, ci si è confrontati con i responsabili dei servizi, che sono i depositari della conoscenza delle caratteristiche dei propri processi operativi.

Nei progetti *Good practice*, la valutazione delle prestazioni rilevanti fa riferimento a tre dimensioni. La prima, l'efficienza, misura la capacità di utilizzare razionalmente le risorse ed è espressa dal costo unitario; per le attività, il costo è rapportato al prodotto dell'attività stessa; per i servizi/macroattività a un driver che ne spiega l'utilizzo (nel caso dei servizi agli studenti, il numero degli iscritti).

La seconda e la terza dimensione fanno riferimento all'efficacia, ossia ad indicatori atti a misurare il "risultato/output" dei servizi erogati in termini di qualità oggettiva e percepita. Gli indicatori di qualità oggettiva sono connessi con la rilevazione di caratteristiche oggettive del servizio (i tempi di attesa, il rispetto delle scadenze, i tempi per il rilascio di dati e informazioni). Gli indicatori di qualità percepita si focalizzano sui destinatari del servizio, nel caso specifico gli studenti.

3.3 Il modello per i servizi amministrativi agli studenti

Nel seguito, si presenta il modello dei servizi amministrativi a supporto degli studenti, modello che sta alla base dell'analisi di efficienza, qualità oggettiva e qualità percepita. Nella Tab. 3 si elencano le attività mappate in quest'ambito e i relativi driver.

Sulla base delle attività e dei driver è possibile determinare il costo unitario della singola attività, definendo in questo modo delle misure di efficienza. L'analisi di efficienza è condotta sia a livello di singola attività (ad esempio, determinando il costo dell'attività di orientamento per studente immatricolato), sia a livello di servizio complessivo, attraverso il rapporto tra i costi totali del servizio e il numero di studenti iscritti.

Tabella 3. Attività e driver per i servizi amministrativi a supporto degli studenti

Attività	Driver
Orientamento	n° immatricolati
Counseling	n° studenti iscritti
Supporto informativo agli studenti	n° studenti iscritti
Immatricolazioni a corsi, lauree o lauree specialistiche a libero accesso	n° immatricolati a corsi, lauree o lauree specialistiche a libero accesso
Immatricolazioni a corsi lauree o lauree specialistiche a numero chiuso o con prova di accertamento obbligatoria	n° immatricolati corsi laurea triennale o specialistica a numero chiuso o con prova di accertamento obbligatoria
Iscrizioni, libretti/tessere e abilitazione ai servizi	n° studenti iscritti
Autocertificazione, esoneri e rimborsi tasse	n° studenti iscritti
Supporto alla gestione dell'offerta didattica e formativa	n° corsi
Supporto alla gestione di corsi ed esami, appelli di laurea ed esami di stato	n° corsi
Gestione carriere, piani di studio e certificazione (anche on-line)	n° studenti iscritti
Convenzioni per tirocini e stage	n° convenzioni per tirocini
Iscrizione studenti stranieri "indipendenti" e gestione programmi di mobilità e scambi internazionali (progetti dell'ateneo, UE ed extra UE)	n° studenti stranieri
Attività per gli studenti e borse di studio	n° studenti iscritti
Master e corsi di perfezionamento	n° iscritti master e corsi perfezionamento
Dottorato ed assegni di ricerca	n° dottorandi + assegnisti di ricerca
Reportistica e gestione Anagrafe nazionale degli studenti	

L'analisi di qualità oggettiva si focalizza sulle caratteristiche oggettive dei servizi di supporto agli studenti, articolate nei seguenti elementi:

- Tempi di risposta/procedure amministrative
- Automazione/carriere certificazione e piani di studio
- Accessibilità front-end e servizi di supporto informativo, sportello
- Ricorsi ed errori/autocertificazione e gestione borse di studio

Per ciascuna di queste dimensioni, si considerano più indicatori (Allegato 1). Ad esempio, per quanto riguarda i tempi di risposta si considerano:

- Tempi minimi e massimi necessari per regolarizzare gli esami sostenuti dagli studenti;
- Tempi minimi e massimi per la valutazione dei piani di studio;
- Tempi minimi e massimi per la gestione di una richiesta di cambiamento di corso di laurea.

Alla valutazione analitica dei singoli elementi si accompagna la costruzione di un indicatore sintetico, la cui elaborazione richiede di:

- Identificare la scala da applicare a ciascun item (domanda);

- Assegnare un punteggio a ciascun ateneo sulla base della sua prestazione rispetto al singolo item;
- Costruire un sistema di pesi per sommare i risultati ottenuti da ciascun ateneo sui diversi item relativi a ciascun parametro.

Si determina poi un punteggio di sintesi del servizio come media ponderata dei punteggi normalizzati ottenuti dagli atenei sui diversi parametri.

Infine, la qualità percepita si rileva tramite un questionario di customer satisfaction. Anche per condividere la scelta delle dimensioni da analizzare è fondamentale l'interazione con gli atenei. I modelli di scale proposti in letteratura (Parasuraman *et al.*, 1988; Cronin and Taylor, 1992; Teas, 1993a, b; Franceschini and Rossetto, 1997; Abdullah, 2004; Abdullah, 2005) sono usati come punto di partenza per l'elaborazione del questionario da somministrare agli studenti, al fine di cogliere meglio le specifiche esigenze informative degli atenei (Carman, 1990; Van Dyke and Popelka, 1993; Soutar and McNeil, 1996; Abdullah, 2005, 2006).

Tabella 4. *Gli studenti rispondenti, per facoltà*

	<i>Economia, Giurisprudenza</i>		<i>Ingegneria; Scienze matemat. fisiche e naturali</i>		<i>Lettere, Filosofia, Architettura</i>		<i>Totale</i>
	<i>n°</i>	<i>%</i>	<i>n°</i>	<i>%</i>	<i>n°</i>	<i>%</i>	
A	215	29	240	33	281	38	736
B	62	43	7	5	74	52	143
C	290	33	294	33	295	34	879
D	282	30	315	34	334	36	931
F	188	81	-		43	19	231
G	393	57	302	43	-		695
H	-		-		326		326
I	-		301	47	334	53	635
L	263	31	326	39	255	30	844
M	150	29	155	30	217	42	522
N	299	42	206	29	202	29	707
O	270	35	183	23	329	42	782
P	229	32	227	31	269	37	725
Q	200	28	259	37	250	35	709
R	-		346	59	242	41	588
S	414	37	329	29	378	34	1.121
T	347	32	357	33	378	35	1.082
TOTALE	3.905	31	4.142	33	4.462	36	12.509

Si è definito un questionario articolato in tre sezioni (Allegato 2). La prima riguarda informazioni demografiche sul rispondente: università, anno a cui è iscritto, facoltà di appartenenza. La seconda contiene dodici domande per valutare il livello di soddisfazione dello studente in relazione a specifiche dimensioni di prestazione (cortesia e competenza del personale, tempi e spazi di attesa, semplicità e correttezza di procedure e informazioni). Da ultimo, si chiede al rispondente di esprimere un giudizio sul suo livello complessivo di soddisfazione in relazione ai servizi di supporto agli studenti.

Per rilevare il livello di soddisfazione degli studenti, si adotta una scala con quattro possibili livelli di risposta (decisamente no, più no che sì, più sì che no, decisamente sì), analoga a quella impiegata nella valutazione della didattica, e quindi già familiare agli studenti.

L'analisi di customer satisfaction è stata finora condotta su un campione stratificato di studenti. Si è scelto di limitare l'analisi ai gruppi di facoltà presenti nelle università partecipanti. Il confronto con il management degli atenei ha portato alla selezione di tre raggruppamenti disciplinari: (1) Economia e Giurisprudenza, (2) Ingegneria e Scienze matematiche fisiche e naturali, (3) Lettere, Filosofia, Architettura. In ogni ateneo sono stati distribuiti 350 questionari agli studenti di ciascun raggruppamento. Nella Tab. 4 si presentano i tassi e la composizione dei rispondenti che hanno partecipato all'ultima edizione conclusa del progetto (GP 2007).

4. I risultati

Il *Good practice* è nato con l'obiettivo di fornire uno strumento a supporto del management dei servizi universitari. Molti dirigenti e direttori amministrativi utilizzano i risultati delle analisi per la pianificazione e la valutazione interna; altri hanno avviato rivisitazioni di processi a fronte di risultati non soddisfacenti; numerosi nuclei di valutazione includono gli indicatori nelle relazioni annuali dando rilevanza anche alle attività tecnico-amministrative; e anche gli organi accademici hanno utilizzato alcuni dati per incrementare l'*accountability* esterna degli atenei. In alcuni casi, le università hanno usato il modello teorico per implementare iniziative di *benchmarking* interno tra dipartimenti e facoltà.

È possibile però utilizzare i risultati ottenuti nel progetto anche per tracciare un quadro più generale sui servizi agli studenti, cercando di rispondere a alcune domande interessanti a diversi livelli di governo:

- *Qual è il livello di efficienza attuale del sistema universitario?*
- *Qual è il livello di soddisfazione degli studenti per i servizi?*

- *Quali sono i fattori più rilevanti nel determinare il giudizio degli studenti?*
- *Che relazione esiste tra qualità erogata e qualità percepita?*
- *Esistono un trade-off tra efficienza e efficacia?*

Nel seguito, le analisi quantitative utilizzate per rispondere a queste domande fanno riferimento all'edizione più recente del progetto, in modo da assicurare una omogeneità "temporale" tra i dati. Tuttavia, anche nelle edizioni precedenti sono stati ottenuti risultati analoghi, almeno a livello di tendenze qualitative.

4.1 Qual è il livello di efficienza attuale del sistema universitario?

La prima domanda alla quale è possibile dare risposta riguarda il livello di efficienza del sistema universitario. Per determinare un indicatore complessivo di efficienza del servizio, i costi totali sostenuti per i servizi alla didattica sono stati rapportati al numero di studenti iscritti, ottenendo così il costo medio per studente. La variabilità in termini di efficienza tra gli atenei è forte (Tab. 5). Il costo unitario varia, infatti, da un minimo di 38 €/studente ad un massimo di 145 €/studente (lo scostamento percentuale dalla media è tra -42% e + 123%).

Se fosse possibile far allineare al dato medio gli atenei che hanno un costo unitario superiore alla media si potrebbero ottenere risparmi consistenti a livello di sistema. Sulla base dei dati rilevati nel corso del GP 2007, si può stimare un risparmio potenziale sulla sola area dei servizi a supporto degli studenti di circa 4,5 milioni di euro. Tale risparmio cresce ulteriormente se, anziché al costo medio, si facesse riferimento al minimo.

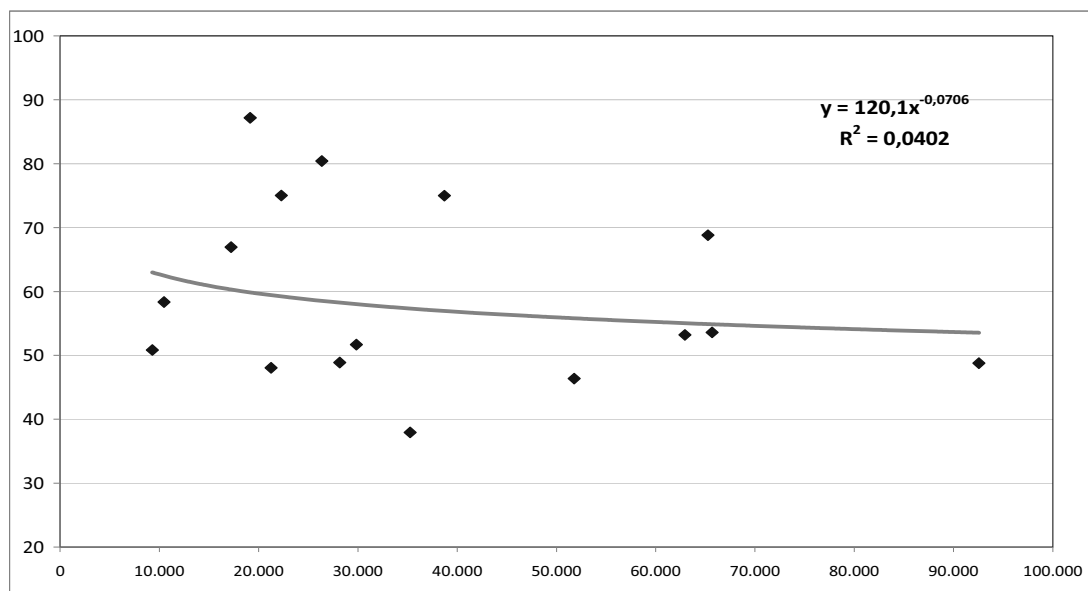
Le differenze tra le prestazioni delle diverse università possono dipendere sia dalle soluzioni gestionali adottate sia da fattori esogeni. Si è cercato di depurare i risultati dall'effetto di questi ultimi, per evitare di considerare come più efficiente una struttura che opera semplicemente in un contesto più favorevole. Sono stati esaminati gli effetti di due possibili fattori esogeni: la dimensione e la localizzazione.

Per valutare la presenza di effetti di scala, le prestazioni degli atenei sono state messe in relazione con il numero di studenti gestiti, effettuando un'analisi di regressione. Nell'effettuare la regressione si sono esclusi i due atenei con un costo unitario nettamente superiore alla media che costituiscono degli *outliers*.

I risultati dell'analisi sono presentati nella Fig. 2, dove l'asse delle ascisse riporta il numero di studenti dell'ateneo e quello delle ordinate il costo unitario (€/studente iscritto). Sia la forma della curva sia il valore di R^2 (inferiori a 0,05), non suggeriscono la presenza di effetti di scala statisticamente significativi.

Tabella 5. *Analisi di efficienza: costo unitario (€/studente iscritto)*

	<i>Costo dell'attività per driver (€/studente)</i>	<i>Scostamento % dal valore medio</i>
A	48,78	-25
B	66,94	2
C	50,83	-22
D	46,37	-29
F	58,34	-11
G	48,89	-25
H	140,94	116
I	75,00	15
L	53,21	-19
M	53,60	-18
N	48,05	-27
O	37,94	-42
P	87,17	33
Q	68,82	5
R	80,40	23
S	145,65	123
T	75,04	15

Figura 2. *Analisi di regressione tra costo unitario per studente (ordinata) e dimensione dell'ateneo (ascissa)*

Per quanto riguarda la localizzazione, gli atenei sono stati divisi in due cluster: (1) nord e (2) centro, sud e isole. Anche in questo caso si sono esclusi gli *outliers* per garantire una maggiore attendibilità dell'analisi. I valori medi dei due cluster risultano ragionevolmente allineati: mediamente al nord gli atenei spendono 61 € per studente, mentre al centro e al sud il costo per studente scende a 55€.

4.2 Qual è il livello di soddisfazione degli studenti per i servizi?

La seconda domanda è relativa al livello di soddisfazione degli studenti rispetto ai servizi offerti dalle segreterie studenti. Nella Tab. 6 si presentano i risultati relativi ai dati aggregati degli atenei che hanno partecipato all'ultima edizione del progetto.

Ordinando gli item per valori decrescenti di soddisfazione complessiva, si evidenziano quattro aree principali. La prima area, a cui sono state attribuite le valutazioni più elevate, include gli item relativi alla correttezza e consistenza delle informazioni fornite dalle segreterie (D6: 2,90; D11: 2,53; D7: 2,5). La seconda area include i fattori legati alle procedure amministrative, con livelli medi di soddisfazione che variano da 2,31 a 2,24. La terza area include gli item connessi alle caratteristiche del personale di front-office - competenza e cortesia - che hanno una valutazione pari a 2,16 e 2,15. In fine, le valutazioni più basse sono state attribuite a spazi e tempi di attesa. Come per l'efficienza, si è cercato di capire se le valutazioni espresse dagli studenti fossero influenzate da caratteristiche specifiche del rispondente o da altri fattori di contesto.

Si evidenzia così che il livello di soddisfazione degli studenti varia in relazione al gruppo di facoltà di appartenenza e all'anno di iscrizione. In particolare, gli studenti delle facoltà umanistiche hanno assegnato valutazioni inferiori alla media per ciascuno degli item indagati, anche se andando ad analizzare l'ordinamento dei diversi item per ciascun gruppo di facoltà, non si sono rilevate differenze significative. Le domande connesse a spazi e tempi di attesa sono quelle con valutazioni più basse, mentre i punteggi più elevati sono attribuiti alla correttezza e consistenza delle informazioni erogate.

Si è poi analizzato come variassero le valutazioni in relazione all'anno di iscrizione dei rispondenti, distinguendo tra studenti iscritti alla laurea triennale e alla laurea magistrale. I dati (Tab. 6) evidenziano come gli studenti della triennale abbiano in generale attribuito valutazioni più elevate su ciascun item, con la sola eccezione degli orari di apertura. Anche in questo caso, però, ordinando gli item per valori decrescenti di soddisfazione non si rilevano differenze significative.

Tabella 6. La soddisfazione degli studenti: statistiche descrittive e analisi cluster

	Media	Facoltà			Anno di iscrizione		Area geografica		Dimensione ateneo		
		Econom. giurisprudenza	Ingegner. Scienze MFN	Lettere, filosofia, architettura	Trienn.	Magistr.	Nord	Sud	< 15.000 studenti	15.000 < 40.000 studenti	> 40.000 studenti
D6 Correttezza informazioni ricevute	2.90	2.92	3.02	2.76	2.94	2.75	3.02	2.7	3.10	2.87	2.85
D1 Coerenza informaz. in momenti diversi	2.52	2.54	2.64	2.4	2.54	2.46	2.59	2.42	2.66	2.48	2.53
D7 Coerenza informaz. con altre strutture	2.50	2.53	2.61	2.36	2.52	2.41	2.57	2.38	2.63	2.47	2.48
D8 Semplicità della modulistica	2.31	2.39	2.35	2.21	2.32	2.26	2.3	2.32	2.35	2.31	2.30
D1 Disponibil. strumenti alternativi a sportello	2.30	2.35	2.42	2.13	2.33	2.18	2.42	2.1	2.40	2.27	2.28
D9 Disponibilità della modulistica	2.26	2.3	2.34	2.14	2.27	2.22	2.26	2.26	2.31	2.26	2.24
D1 Tempo di risposta	2.24	2.29	2.34	2.11	2.25	2.20	2.31	2.13	2.44	2.20	2.20
D2 Cortesia del personale	2.16	2.17	2.26	2.06	2.17	2.15	2.21	2.09	2.31	2.12	2.18
D1 Competenza del personale	2.15	2.19	2.24	2.04	2.16	2.14	2.2	2.07	2.25	2.13	2.16
D4 Tempi di attesa	2.09	2.15	2.15	1.98	2.09	2.08	2.1	2.08	2.32	2.09	2.00
D5 Spazi di attesa	1.76	1.85	1.79	1.66	1.77	1.74	1.77	1.75	1.88	1.72	1.77
D3 Orari di apertura	1.75	1.87	1.75	1.66	1.75	1.78	1.69	1.85	1.74	1.72	1.82

Per quanto riguarda i fattori di contesto, si sono analizzati l'impatto della localizzazione e della dimensione degli atenei sul livello di soddisfazione degli studenti. In generale, gli studenti degli atenei del sud sono risultati meno soddisfatti del livello dei servizi ricevuti, solo due item hanno ricevuto una valutazione media più elevata rispetto agli atenei del nord Italia: adeguatezza degli orari di apertura e semplicità della modulistica.

Per quanto riguarda il fattore dimensionale, si sono suddivisi gli atenei in tre gruppi: atenei di piccole dimensioni (con meno di 15.000 studenti), di medie dimensioni (con un numero di studenti compreso tra 15.000 e 40.000) e di grandi dimensioni (con più di 40.000 studenti). I dati hanno evidenziato che il livello di soddisfazione più basso si registra tra gli studenti di atenei di medie o grandi dimensioni.

4.3 Quali sono i fattori più rilevanti nel determinare il giudizio degli studenti?

L'importanza relativa dei singoli item sulla soddisfazione complessiva degli studenti è stata studiata analizzando la correlazione tra il valore di soddisfazione complessivo degli studenti (D13) e quelli su ciascuna delle altre domande; valori elevati di tale correlazione indicano che il fattore analizzato contribuisce in modo significativo a determinare il giudizio complessivo degli studenti.

Si è adottato un modello di regressione¹ nel quale i repressori erano, oltre ai quesiti sugli aspetti della soddisfazione (D1-D12), le variabili di controllo:

- DISC1 e DISC2 sono due variabili *dummy* che indicano l'appartenenza a gruppi di facoltà: DISC1=1 per le facoltà Economia e Giurisprudenza; DISC2=1 per Ingegneria e Scienze matematiche fisiche e naturali;
- YEAR è una variabile *dummy* che assume il valore 1 se lo studente è iscritto alla laurea magistrale, 0 altrimenti;
- lnSTUD è il *ln* del numero di studenti;
- LOC assume valore 1 se l'università è situata nel nord Italia, 0 altrimenti;
- lnFTE è il *ln* degli FTE2 impegnati nella gestione dei servizi alla didattica.

I fattori più rilevanti della soddisfazione degli studenti (Tab. 7) risultano la cortesia e competenza del personale delle segreterie e la disponibilità di strumenti alternativi al *front-office* (sito *web*, guida dello studente, ...). La facoltà di

¹ Le statistiche indicano una buona significatività del modello (R: 0.805; R²: 0.648) e l'assenza di rilevanti problemi di multi-collinearità (Coakes e Steed, 2002).

² FTE = *Full Time Equivalent*, personale impegnato nel servizio in termini di "dipendenti a tempo pieno equivalenti"

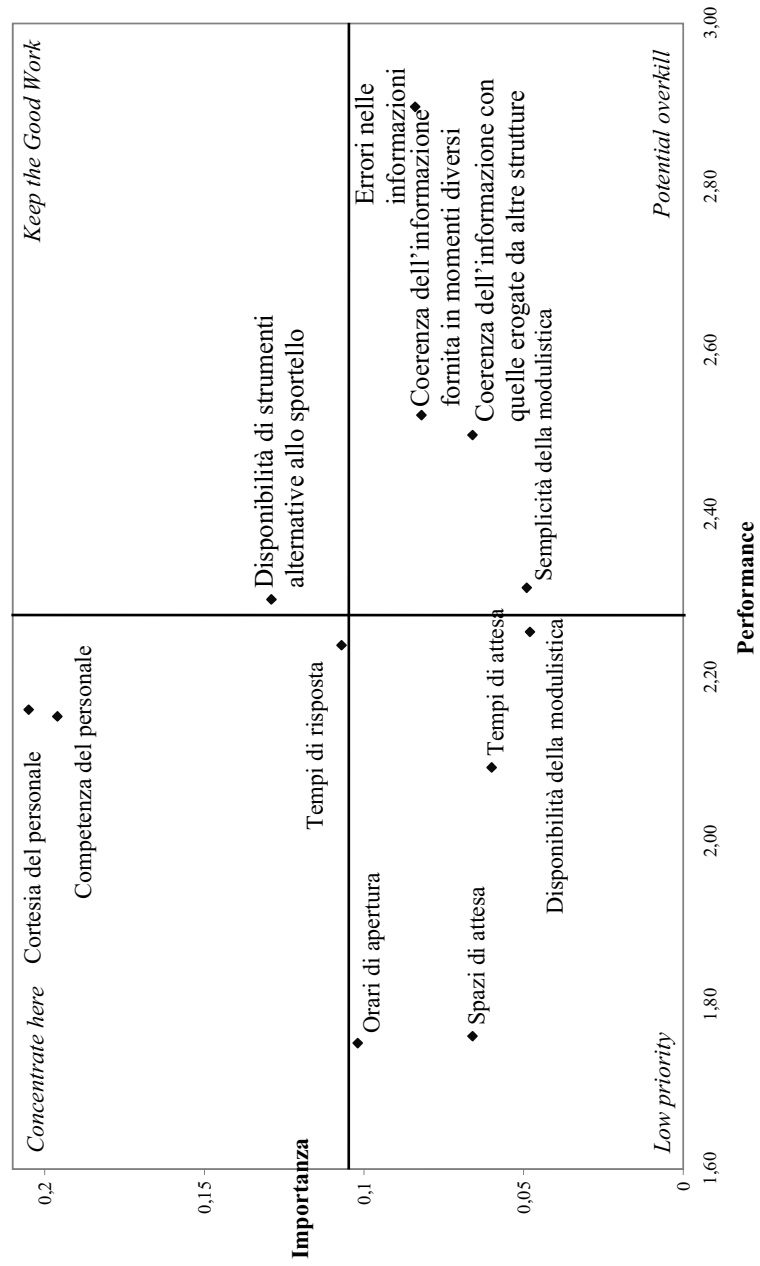
appartenenza non sembra influenzare significativamente il livello di soddisfazione complessiva, mentre la localizzazione e le dimensioni degli atenei sono variabili significative.

Tabella 7. Modello di regressione

		b	S(b)	Beta	t	Sig	Tolerance	VIF
	(Constant)	-.190	.075		-2.546	.011		
D1	Competenza	.195	.008	.196	24.729	.000	.472	2.121
D2	Cortesia	.192	.007	.204	25.629	.000	.468	2.138
D3	Orari di apertura	.100	.007	.102	14.954	.000	.644	1.552
D4	Tempi di attesa	.051	.006	.056	8.347	.000	.654	1.528
D5	Spazi di attesa	.065	.006	.066	10.263	.000	.714	1.401
D6	Errori in informazioni	.072	.006	.084	11.742	.000	.583	1.714
D7	Coerenza informaz. con altre strutture	.067	.007	.066	9.291	.000	.590	1.694
D8	Semplicità modularistica	.052	.008	.047	6.658	.000	.599	1.671
D9	Disponibil. modularistica	.049	.008	.046	6.393	.000	.566	1.766
D10	Tempi di risposta	.103	.007	.107	15.323	.000	.605	1.653
D11	Coerenza informaz. in momenti diversi	.083	.008	.082	10.751	.000	.512	1.954
D12	Disponibil.strumenti alternativi sportello	.121	.006	.134	20.402	.000	.688	1.454
YEA R	Magistrale / Triennale	-.004	.002	-.013	-2.253	.024	.933	1.071
DIS C1	Facoltà	-.007	.011	-.004	-.625	.532	.749	1.334
DIS C2	Facoltà	.010	.011	.006	.938	.348	.742	1.347
lnST UD	ln (numero studenti)	-.029	.008	-.025	-3.799	.000	.695	1.439
LOC	Nord / Sud	-.042	.010	-.026	-4.100	.000	.742	1.347
lnFTE	ln (full time equivalent)	.014	.009	.010	1.493	.136	.708	1.413

Nella Fig. 3 si presenta l'*Importance – Performance Analysis* (Martilla and James, 1977). L'IPA mostra graficamente il legame tra l'importanza attribuita a ciascun item e il relativo livello di soddisfazione. Il modello è stato utilizzato per identificare i fattori critici nella soddisfazione del cliente/utente (Hawes and Rao, 1985; Ennew *et al.*, 1993; Yavas and Shemwell, 2001; Matzler *et al.*, 2003) anche all'ambito dell'istruzione superiore (Alberty and Mihalik, 1989; Ortinou *et al.*, 1989; Ford *et al.*, 1999; Nale *et al.*, 2000; Douglas *et al.*, 2006).

Figura 3. IPA analisi (dati GP 2007)



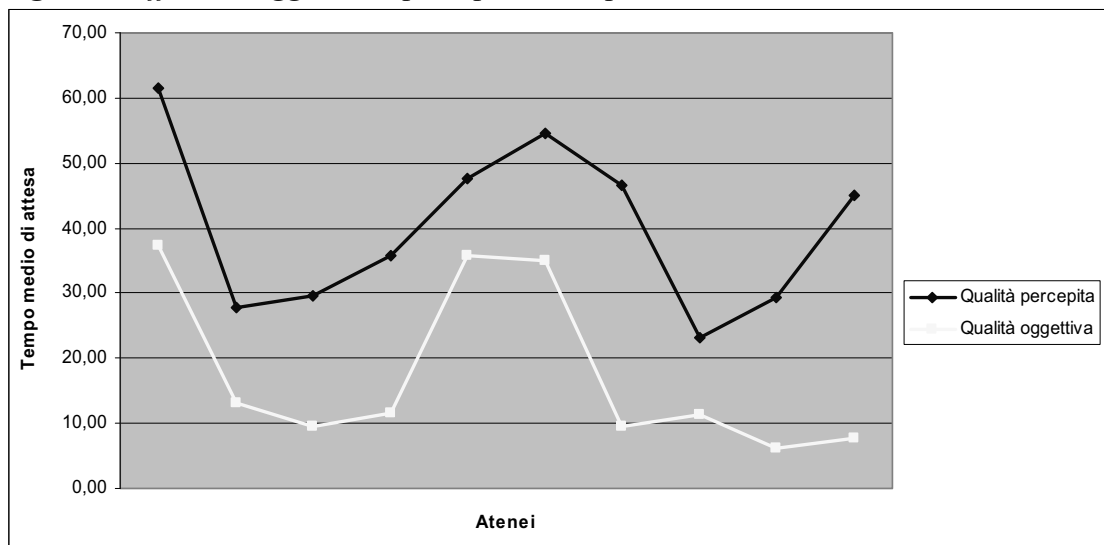
Sull'asse delle ascisse si riporta il livello di soddisfazione degli studenti rispetto al servizio ricevuto, su quello delle ordinate i coefficienti standardizzati derivanti dall'analisi di regressione, i quali indicano il livello di correlazione tra i singoli item e la soddisfazione complessiva degli studenti rispetto al servizio erogato dalle segreterie (ossia l'importanza). Si può così comprendere quali fattori sono prioritari nel determinare il giudizio di qualità degli studenti sul servizio ricevuto.

È evidente come il fattore umano (competenza e cortesia del personale) sia determinante nel definire la soddisfazione degli studenti e che, proprio riguardo a questi indicatori, il livello di soddisfazione degli studenti sia più basso. Ciò suggerisce la necessità per gli atenei di intervenire per migliorare la qualità delle risorse umane impiegate al *front-office*, tra l'altro, con iniziative di formazione.

4.4 Quale relazione esiste tra qualità erogata e qualità percepita?

Confrontando i risultati dell'analisi di customer satisfaction con l'analisi di qualità oggettiva è possibile comprendere se il giudizio sulla qualità del servizio espresso dagli studenti sia determinato solo da un livello di prestazioni differente (livello misurato con gli indicatori di qualità oggettiva) o anche da percezioni e attese differenti.

Figura 4. Efficacia oggettiva e percepita: i tempi di attesa



A titolo di esempio, nella Fig. 4 sono riportati il tempo di attesa misurato presso le segreterie e il tempo percepito dagli studenti di alcuni atenei. Le due curve

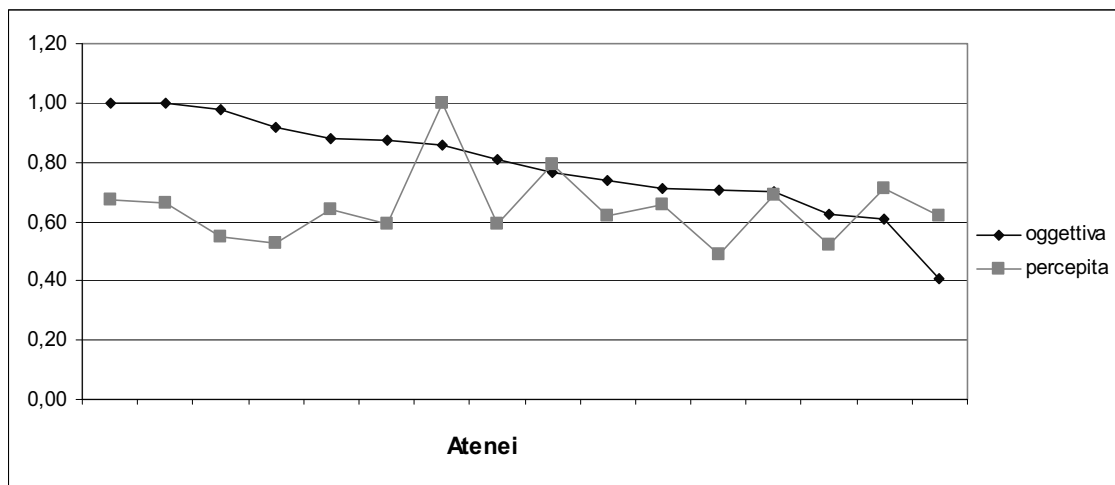
hanno un andamento sostanzialmente analogo ma il tempo percepito dallo studente è sempre maggiore di quello effettivo.

La differenza tra la qualità percepita e quella erogata è influenzata anche dalle aspettative degli studenti. Nella Fig. 5 sono riportati ad esempio i punteggi di sintesi della qualità oggettiva e percepita, normalizzati al valore dell'ateneo "migliore". Il confronto evidenzia che esiste una correlazione tendenziale tra le due variabili.

Tuttavia, vi sono atenei con una qualità percepita inferiore alla media mentre la qualità oggettiva superiore alla media, e viceversa. Emblematico è l'ateneo con la qualità percepita più alta, pur in presenza di una qualità oggettiva allineata alla media. Questa università è localizzata in un'area del Paese con servizi pubblici mediamente di qualità limitata e, di conseguenza, le attese degli utenti sono generalmente basse. I servizi universitari rappresentano in questo panorama una felice eccezione: essere al livello della media nazionale, infatti, significa avere un risultato superiore a quello delle altre amministrazioni del territorio.

La qualità percepita può divergere da quella oggettiva anche per un problema di comunicazione, in particolare quando al buon livello di qualità erogata non si accompagni una corrispondente percezione da parte degli utenti.

Figura 5. Efficacia oggettiva e efficacia percepita: valutazione complessiva



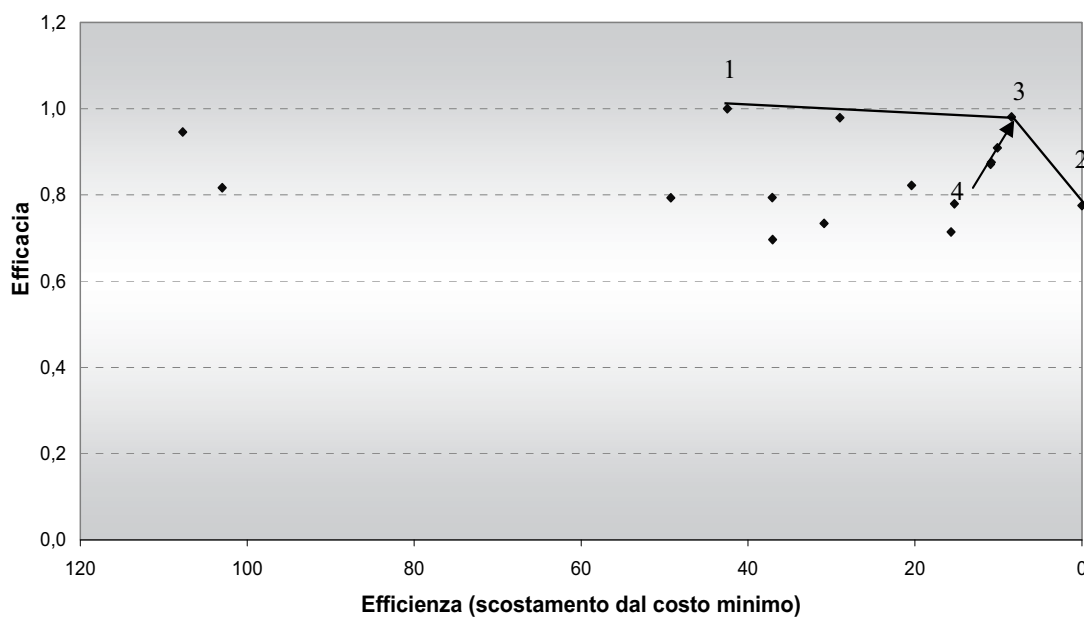
4.5 Esistono dei *trade-off* tra efficienza e efficacia?

L'ultima domanda a cui si può cercare di fornire una risposta è relativa all'esistenza di *trade-off* tra efficienza (costo per studente) ed efficacia (qualità del servizio)

percepita e oggettiva). Dopo aver analizzato il livello di efficacia e di efficienza degli atenei, si confrontano i punteggi di sintesi delle prestazioni degli stessi.

Per l'integrazione dei dati, si è adottato il criterio a punteggio per consentire di confrontare valutazioni eterogenee, vale a dire i costi per studente dell'analisi di efficienza con le valutazioni di efficacia sintetizzate attraverso un criterio a punteggio. Si è quindi costruita una "mappa" sul piano cartesiano (Fig. 6) che ha sulle ascisse lo scostamento del costo unitario dell'ateneo dal costo minimo e sulle ordinate il punteggio normalizzato di efficacia ottenuto dall'ateneo.

Figura 6. *La frontiera efficacia – efficienza*



In questo modo si costruisce una frontiera di punti "ottimi non dominati": un ateneo fa parte della frontiera se non esiste un altro ateneo che sia nello stesso tempo più efficace e più efficiente. Attraverso questa rappresentazione è possibile suddividere gli atenei in due gruppi:

- atenei che si trovano sulla frontiera: sono atenei con diverse strategie (l'ateneo 1 persegue una strategia fortemente orientata all'efficacia; l'ateneo 2 si focalizza sull'efficienza, l'ateneo 3 è un esempio di compromesso tra efficacia e efficienza). In tutti questi casi, non è possibile, adottando la soluzione gestionale di un altro ateneo, migliorare contemporaneamente

efficacia ed efficienza ma si può, al più, modificare il “mix” di efficacia ed efficienza;

- atenei che si trovano sotto la frontiera: questi atenei, adottando le soluzioni gestionali di un altro ateneo possono “raggiungere” la frontiera, migliorando contemporaneamente sia l'efficienza che l'efficacia (ad esempio, se l'ateneo 4 implementasse la stessa strategia e soluzione gestionale dell'ateneo 3, potrebbe migliorare le proprie prestazioni e spostarsi sulla frontiera).

5. Conclusioni

Non esiste un ateneo che non dichiari di ritenere strategici i servizi agli studenti. Tuttavia, spesso a questa dichiarazione d'intenti non s'accompagna una chiara comprensione delle priorità d'azione da implementare. Il presente lavoro, basato su un'analisi delle prestazioni dei servizi effettivamente erogati da vari atenei statali italiani, vuole contribuire a fornire elementi per l'elaborazione di un tale piano d'azione.

Alcuni elementi meritano di essere sottolineati. La gran parte degli atenei italiani ha significativi margini di miglioramento nella gestione dei servizi agli studenti: quasi tutti gli atenei si trovano, infatti, lontani dalla frontiera e possono quindi migliorare simultaneamente la propria efficienza ed efficacia “imitando” un'altra realtà.

Le opportunità di miglioramento possono in larga parte essere sfruttate con interventi sulle leve gestionali; l'effetto della localizzazione o della dimensione dell'ateneo sull'efficienza e sull'efficacia sono, infatti, modeste: gli atenei del Sud e quelli grandi appaiono lievemente più efficienti, quelli del Nord e piccoli sono leggermente più efficaci.

L'entità potenziale di questi miglioramenti è rilevante: se solo consideriamo un allineamento all'efficienza media per gli atenei che sono sotto la media, si ottiene un risparmio di circa 4,5 milioni di €, corrispondente a circa 150 persone, che potrebbero essere impiegate per migliorare il servizio o per sopperire fabbisogni di personale in altre attività.

Le azioni di miglioramento, peraltro, non devono essere generiche ma focalizzate su specifici obiettivi. Ad esempio, fattori come la qualità degli spazi di attesa o i tempi di attesa, il cui miglioramento richiede normalmente investimenti consistenti, sono meno rilevanti per gli studenti rispetto alla cortesia o alla competenza del personale, che può essere migliorata attraverso semplici interventi formativi.

Infine, gli atenei non devono limitarsi a “fare” le cose, ma devono dedicare tempo e risorse a comunicarle ai propri studenti, per evitare che gli interventi effettuati siano vanificati dal fatto che gli studenti non ne abbiano percezione.

Riferimenti bibliografici

- ABDULLAH F. (2006) Measuring service quality in higher education: HEDPERF versus SERVPERF, *Marketing Intelligence & Planning*, **24**: 31 -47.
- ABDULLAH F. (2005) HEDPERF versus SERVPERF: the quest for ideal measuring instrument of service quality in higher education sector, *Quality Assurance in Education*, **13**: 305-328.
- ABDULLAH F. (2004) The development of HEDPERF: a new measuring instrument of service quality for higher education sector. Paper presented at the Third Annual Discourse Power Resistance Conference: Global Issues Local Solutions.
- ALBERTY S., MIHALIK B. (1989) The use of importance–performance analysis as an evaluative technique in adult education, *Evaluation Review*, **13**: 33–44.
- AZZONE G. (2006) *I sistemi di controllo di gestione*, ETAS Libri, Milano.
- AZZONE G. (2008). *Controllo di gestione nelle amministrazioni pubbliche. Decisioni e accountability per ministeri, enti locali e università*. ETAS Libri, Milano.
- CARMAN J.M.. (1990) Consumer perceptions of service quality: an assessment of the SERVQUAL scale, *Journal of Retailing*, **66**: 33-65.
- COAKES S., STEED L. (2002) *SPSS Analysis Without Anguish*, John Wiley and Son Ltd., Sydney, Australia.
- CRONIN J.J., TAYLOR S.A. (1992) Measuring service quality: a reexamination and extension, *Journal of Marketing*, **56**: 55-68.
- DOUGLAS J., DOUGLAS A., BARNES B. (2006) Measuring student satisfaction at a UK university, *Quality Assurance in Education*, **14**: 251–267.
- ENNEW C.T., REED G.V., BINKS M.R. (1993) Importance–Performance Analysis and the measurement of service quality, *European Journal of Marketing*, **27**: 59–70.
- FORD J.B., JOSEPH M., JOSEPH B. (1999) Importance–performance analysis as a strategic tool for service marketers: the case of service quality perceptions of business students in New Zealand and the USA. *Journal of Service Marketing*, **13**: 171–186.
- FRANCESCHINI F., ROSSETTO S. (1997) Design for quality: selecting a product's technical features, *Quality Engineering*, **9**: 681-688.

- GREENWOOD D.J., LEVIN M. (1998) *Introduction to Action Research: Social Research for Social Change*, Sage Publications.
- HAWES J.M., RAO C.P. (1985) Using Importance–Performance Analysis to develop health care marketing strategies, *Journal of Health Care Marketing*, **5**: 19–25.
- JOHNSON H., KAPLAN R. (1987) *Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- KAPLAN R.S. (1983) Measuring manufacturing performance: A new challenge for managerial accounting research, *The Accounting Review*, **58(4)**: 686–703.
- MARTILLA J.A., JAMES J.C. (1977) Importance – performance analysis, *Journal of Marketing*, **41**: 77–79.
- MATZLER K., SAUERWEIN E., HEISCHMIDT K.A. (2003) Importance–Performance Analysis revisited: the role of the factor structure of customer satisfaction, *Service Industry Journal*, **23**: 112–130.
- NALE R.D., RAUCH D.A., WATHEN S.A., BARR P.B. (2000) An exploratory look at the use of importance–performance analysis as a curricular assessment tool in a school of business, *Journal of Workplace Learning*, **12**: 139–145
- ORTINAU D.J., BUSH A., BUSH R.P., TWIBLE J.L. (1989) The use of importance–performance analysis for improving the quality of marketing education: interpreting faculty-course evaluations, *Journal of Marketing Education*, **11**: 78–86
- PARASURAMAN A., ZEITHAML V.A., BERRY L.L. (1988) SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality, *Journal of Retailing*, **64**: 12–24.
- SOUTAR N., MCNEIL M., LIM K. (1995) Service quality in educational institutions: A foreign student view, *Journal of Marketing for Higher Education*, **7**: 85–94.
- TEAS K.R. (1993a) Expectations, performance evaluation and consumers' perceptions of quality, *Journal of Marketing*, **57**: 18–24.
- TEAS K.R. (1993b) Consumer expectations and the measurement of perceived service quality, *Journal of Professional Services Marketing*, **8**: 33–53.
- VAN DYKE T., POPELKA M. (1993) Development of a quality measure for an information systems provider, *Proceedings of the Decision Sciences Institute*, **3**: 1910–1912.
- YAVAS U., SHEMWELL D.J. (2001) Modified importance–performance analysis: an application to hospitals, *International Journal of Health Care Quality Assurance*, **14**: 104–110.

***Quality and Efficiency of Administrative Systems for Students:
Insights from Italian Good Practice Projects***

Summary. *Good practice projects have been analysing, since 1999, the performance of university administrative services for students in Italian state universities. The projects refer to a framework, jointly developed by the research team and university managers, focused on benchmarking and activities. According to the results of these projects, this paper provides a view on how Italian state universities manage administrative services for students, answering such questions as: What is the level of efficiency in managing the services? What is the students' satisfaction? How different performances influence students' satisfaction? Is it a link between actual quality and perceived quality? Is there a trade off between efficiency and effectiveness?*

Keywords: *Good practice; Performance, Efficiency, Quality*

Allegato 1 - Questionario per la rilevazione della qualità oggettiva

N	Parametro	Item
1a	Tempi di risposta	Qual è il tempo minimo necessario per la regolarizzazione degli esami sostenuti dagli studenti?
1b	Tempi di risposta	Qual è il tempo massimo necessario per la regolarizzazione degli esami sostenuti dagli studenti?
2a	Tempi di risposta	Qual è il tempo minimo che intercorre dal momento in cui gli organi accademici preposti alla valutazione del piano di studio (o delle richieste di modifica del piano di studio) comunicano l'esito della valutazione (richiesta di modifica) agli uffici didattico-amministrativi, al momento in cui l'esito viene reso visibile/disponibile per lo studente?
2b	Tempi di risposta	Qual è il tempo massimo che intercorre dal momento in cui gli organi accademici preposti alla valutazione del piano di studio (o delle richieste di modifica del piano di studio) comunicano l'esito della valutazione (richiesta di modifica) agli uffici didattico-amministrativi, al momento in cui l'esito viene reso visibile/disponibile per lo studente?
3a	Tempi di risposta	Qual è il tempo minimo che intercorre dal momento in cui gli organi accademici preposti alla valutazione della carriera pregressa ai fini del cambiamento del corso di laurea comunicano i crediti riconosciuti agli uffici amministrativo-didattici, al momento della comunicazione allo studente? (cambi di corso all'interno dell'ateneo ma in una stessa Classe)
3b	Tempi di risposta	Qual è il tempo massimo che intercorre dal momento in cui gli organi accademici preposti alla valutazione della carriera pregressa ai fini del cambiamento del corso di laurea comunicano i crediti riconosciuti agli uffici amministrativo-didattici, al momento della comunicazione allo studente? (cambi di corso all'interno dell'ateneo ma in una stessa Classe)
4a	Tempi di risposta	Qual è il tempo minimo che intercorre dal momento in cui gli organi accademici preposti alla valutazione della carriera pregressa ai fini del cambiamento del corso di laurea comunicano i crediti riconosciuti agli uffici amministrativo-didattici, al momento della comunicazione allo studente? (cambi di corso all'interno dell'ateneo ma in una Classe diversa)
4b	Tempi di risposta	Qual è il tempo massimo che intercorre dal momento in cui gli organi accademici preposti alla valutazione della carriera pregressa ai fini del cambiamento del corso di laurea comunicano i crediti riconosciuti agli uffici amministrativo-didattici, al momento della comunicazione allo studente? (cambi di corso all'interno dell'ateneo ma in una Classe diversa)
1	Automazione/carriere certificazione e piani di studio	Grado di tempestività ed informatizzazione della certificazione con riferimento ad una serie di operazioni standard (Immatricolazione)
2	Automazione/carriere certificazione e piani di studio	Grado di tempestività ed informatizzazione della certificazione con riferimento ad una serie di operazioni standard (Iscrizione agli anni successivi al primo)
3	Automazione/carriere certificazione e piani di studio	Grado di tempestività ed informatizzazione della certificazione con riferimento ad una serie di operazioni standard (Pagamento tasse per gli iscritti al primo anno)

4	Automazione/carriere certificazione e piani di studio	Grado di tempestività ed informatizzazione della certificazione con riferimento ad una serie di operazioni standard (Pagamento tasse per gli iscritti agli anni successivi al primo)
5	Automazione/carriere certificazione e piani di studio	Grado di tempestività ed informatizzazione della certificazione con riferimento ad una serie di operazioni standard (Presentazione e modifica piano di studi)
6	Automazione/carriere certificazione e piani di studio	Grado di tempestività ed informatizzazione della certificazione con riferimento ad una serie di operazioni standard (Domanda per esame di laurea)
7	Automazione/carriere certificazione e piani di studio	Grado di tempestività ed informatizzazione della certificazione con riferimento ad una serie di operazioni standard (Domanda per esame di stato)
8	Automazione/carriere certificazione e piani di studio	Grado di tempestività ed informatizzazione della certificazione con riferimento ad una serie di operazioni standard (Iscrizione agli esami)

1	Accessibilità e servizi di informazione	Orario di apertura degli sportelli delle segreterie nelle caselle vuote riferendosi ai giorni ordinari
2a	Accessibilità e servizi di informazione	Esiste un servizio di assistenza telefonica (customer care) per gli studenti?
2b	Accessibilità e servizi di informazione	Se sì, qual è l'orario di attivazione del servizio riferendosi ai giorni ordinari
3a	Accessibilità e servizi di informazione	Esiste un servizio di comunicazione (richiesta informazioni) on-line (via web) o per posta elettronica
3b	Accessibilità e servizi di informazione	Se sì, indicare il tempo in cui mediamente, viene inviata risposta (o contattato lo studente)
4	Accessibilità e servizi di informazione	Esiste una apposita sezione del sito web (portale) dell'ateneo che, nella parte dedicata ai servizi didattici, riporta le FAQ (domande più ricorrenti poste dagli studenti sui servizi didattici o le procedure amministrative) con le risposte relative?
5	Accessibilità e servizi di informazione	Si indichino e si descrivano gli altri strumenti di comunicazione/informazione per gli studenti iscritti
6a	Ricorsi ed errori	Indicare il numero di ricorsi presentati nell'ultimo triennio (si intende una richiesta di reclamo scritto agli organi competenti) in relazione alla fascia di reddito assegnata
6b	Ricorsi ed errori	Indicare la percentuale dei ricorsi accolti
7a	Ricorsi ed errori	Indicare il numero di ricorsi presentati in relazione all'assegnazione delle borse di studio nell'ultimo triennio (borse bandite dall'ateneo)
7b	Ricorsi ed errori	Indicare la percentuale dei ricorsi accolti

Allegato 2 - Questionario per la valutazione della segreteria studenti**Ateneo di appartenenza****Facoltà di appartenenza**

- Gruppo 1 (Economia, Giurisprudenza)
- Gruppo 2 (Ingegneria, Sc. MM.FF.NN)
- Gruppo 3 (Lett. e filosofia, Sc. della formazione, Architettura)

Da quanti anni sei iscritto a questo Ateneo?

- (se vecchio ordinamento) 1 2 3 4 5 oltre
- (se nuovo ordinamento, l. triennale) 1 2 3 oltre
- (se nuovo ordinamento, l. specialistica; magistrale) 1 2 oltre

D1. Ritieni affidabile il personale della segreteria studenti?

1. Decisamente NO
2. Più NO che SI
3. Più SI che NO
4. Decisamente SI

D2. Ritieni cortese il personale della segreteria studenti?

1. Decisamente NO
2. Più NO che SI
3. Più SI che NO
4. Decisamente SI

D3. Ritieni adeguati gli orari di apertura degli sportelli (con riferimento alla durata e alla distribuzione nell'arco della giornata)?

1. Decisamente NO
2. Più NO che SI
3. Più SI che NO
4. Decisamente SI

D4. Come valuti la durata dell'attesa allo sportello?

1. Eccessiva
2. Lunga
3. Accettabile
4. Minima

D5. Gli spazi della segreteria studenti destinati al pubblico consentono un utilizzo proficuo del tempo di attesa (disponibilità di spazi per studiare, collegamenti in rete, sistema di prenotazione)?

1. Decisamente NO
2. Più NO che SI
3. Più SI che NO
4. Decisamente SI

D6. Ti è capitato di dover ritornare in segreteria studenti per aver ricevuto informazioni errate o per errori della segreteria nello svolgimento delle pratiche?

1. Spesso
2. Ogni tanto
3. Raramente
4. Mai

D7. In generale le informazioni reperite in altri luoghi dell'Università sono coerenti con quelle fornite dalla segreteria studenti (facoltà, sito web, guida dello studente, manifesti) ?

1. Decisamente NO
2. Più NO che SI
3. Più SI che NO
4. Decisamente SI

D8. Ritieni comprensibile la modulistica?

1. Decisamente NO
2. Più NO che SI
3. Più SI che NO
4. Decisamente SI

D9. Ritieni reperibile la modulistica?

1. Decisamente NO
2. Più NO che SI
3. Più SI che NO
4. Decisamente SI

D10. Come valuti i tempi impiegati dalla segreteria studenti nello svolgimento delle pratiche?

1. Eccessivi
2. Lunghi
3. Accettabili
4. Minimi

D11. In generale le informazioni fornite dalla segreteria sono coerenti con quelle rilasciate in precedenza dalla stessa segreteria?

1. Decisamente NO
2. Più NO che SI
3. Più SI che NO
4. Decisamente SI

D12. Ritieni adeguata la disponibilità di strumenti alternativi allo sportello della segreteria studenti (iscrizione ad esami e certificati on-line, box self-service per richiesta certificazioni, ...)?

1. Decisamente NO
2. Più NO che SI
3. Più SI che NO
4. Decisamente SI

D13. Sei complessivamente soddisfatto della qualità del servizio ricevuto dalla segreteria studenti?

1. Decisamente NO
2. Più NO che SI
3. Più SI che NO
4. Decisamente SI