



O

Organization

E

Effectiveness

&

Efficiency

E

Scale

S

SCALA DI EFFICACIA ED EFFICIENZA DELLE ORGANIZZAZIONI

International
Research Consortium on Evidence Based Practices

Contesto della scala di efficacia ed efficienza delle organizzazioni:

Le sfide attuali che affrontano le organizzazioni non profit

- Chiede una maggiore efficacia ed efficienza dell'organizzazione
- Aumento delle richieste dei servizi e dei sostegni
- Movimento della struttura organizzativa da verticale a quella orizzontale
- Passaggio dai servizi generali ai sostegni personalizzati
- È necessario allineare i valori con le pratiche di erogazione del servizio
- Focus sui risultati basati su prove personali e dell'organizzazione
- Enfasi su prove e pratiche evidence-based
- Necessità di rafforzare le capacità in riferimento all'autovalutazione basata sull'organizzazione, alla pianificazione strategica e alla valutazione delle prestazioni

Caratteristiche dell'era trasformativa

- ✓ La persona è al centro
- ✓ Le organizzazioni sono semplificate
- ✓ I sistemi di informazione sono basati sulle prestazioni
- ✓ Il miglioramento della qualità è un processo continuo
- ✓ La leadership partecipativa è un elemento chiave nel processo di trasformazione

Utilizzi della scala di efficacia ed efficienza delle organizzazioni (OEES)

- Primario (come strumento di valutazione)
 - Autovalutazione iniziale
 - Valutazione delle prestazioni successive

- Secondario (come quadro di pianificazione)
 - Pianificazione strategica
 - Capacity Building

"Ciclo continuo di miglioramento"



Figura n. 2 Ciclo continuo di miglioramento

Aspetti unici di OEES

- **Approccio globale** per la trasformazione dell'organizzazione che coinvolge l'autovalutazione, la pianificazione strategica, lo sviluppo delle capacità e la valutazione delle prestazioni;
- **Approccio collaborativo** per la valutazione ('Valutazione della Pratica Partecipativa');
- Focus su un **approccio integrativo** alla qualità di vita e al paradigma dei sostegni;
- Focus sull'**apprendimento organizzativo**;
- **Approccio basato su prove** per la gestione delle prestazioni;
- **Prospettive multiple** sulla valutazione basata sulla performance;
- **Approccio integrato** al miglioramento continuo della qualità basato sulle buone prassi;
- Può essere utilizzato in combinazione con altri strumenti di valutazione delle prestazioni o del miglioramento della qualità

Sviluppo di OEES

- **Revisione della letteratura:** 20 indicatori basati su prove, criteri di prova e 4 prospettive basate sulle prestazioni;
- **Mappe concettuali:** 5 indicatori di prova per ciascuna delle 4 prospettive basate sulle prestazioni;
- **Teoria della valutazione:** sequenziamento dei criteri di prova in una strategia di valutazione "pianificare-fare-valutare";
- **Sviluppo della Scala:** Scala iniziale con 3 criteri di valutazione per ciascun indicatore basato su prove;
- **Quattro test sul campo:** versione finale della Scala (dettagli psicometrici disponibili nel manuale OEES)

Panoramica di OEES

- Approccio teorico
- Approccio concettuale
- Approccio alla misurazione
- Modello di applicazione

Approccio teorico

Parole chiave:

- Valutazione
- Approccio basato su prove
- Buone prassi
- Risultati personali
- Gestione della performance
- Valutazione collaborativa
- Indicatori basati su prove
- Sistemi di sostegni
- Risultati dell'organizzazione
- Approccio integrato al miglioramento continuo della qualità
- Prove
- Indici basati su prove
- Prospettive multiple
- Apprendimento organizzativo
- Processi di trasformazione fondamentali

Processi di trasformazione fondamentali

- Modelli logici del programma
- Pensiero laterale e da destra a sinistra
- Allineamento
- Valutazione della performance
- Principi della Qualità di vita
- Prospettive multiple
- Sistemi di pensiero
- Criteri di prova
- Sistemi di sostegni
- Risultati della valutazione
- Team ad alte prestazioni
- Indicatori di prova

Approccio concettuale

- Focus sulla valutazione basata sulle prestazioni;
- Prospettive multiple sulle prestazioni (persona, crescita dell'organizzazione, analisi finanziaria e processi interni);
- Uso di indicatori basati su prove;
- Riflettere sulle buone prassi;
- Utilizzato nell'Autovalutazione, Pianificazione strategica, Capacity Building e Valutazione della Performance
- Approccio collaborativo alla valutazione (Valutazione della Pratica Partecipativa)

Approccio alla misurazione

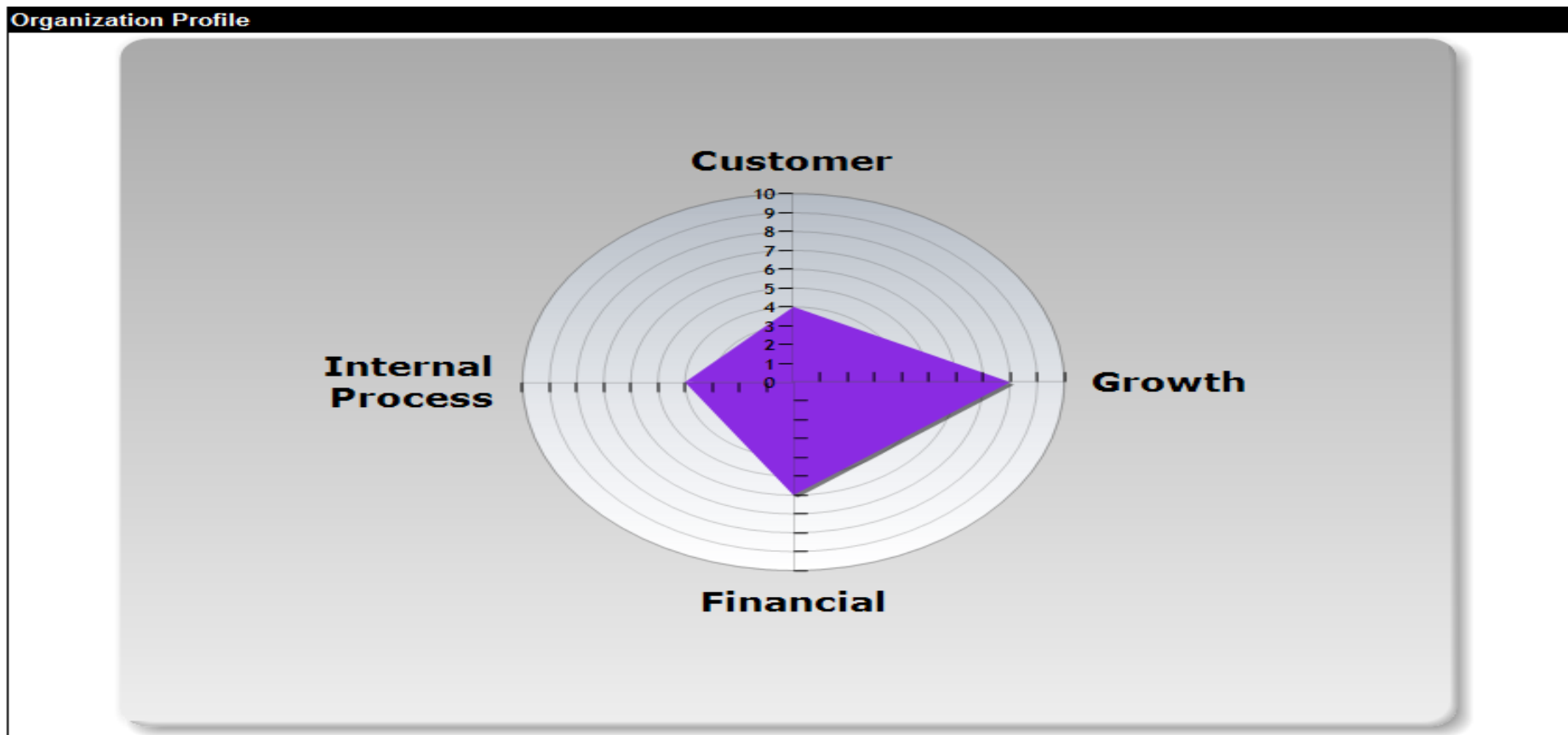
✓ **Criteri di prova**

- utilizzato per valutare gli indicatori basati su prove (3 criteri per indicatore)
- Sequenziato in base al processo di valutazione del "piano di valutazione"
- Utilizzato in combinazione con indicatori basati su prove come strategie di miglioramento della qualità
- Matrice di punteggio:
 - 2 = 3 criteri di prova soddisfatti
 - 1 = 1-2 criteri di prova soddisfatti
 - 0 = nessun criterio prove soddisfatte

✓ **Modello di consulente in materia di amministrazione**

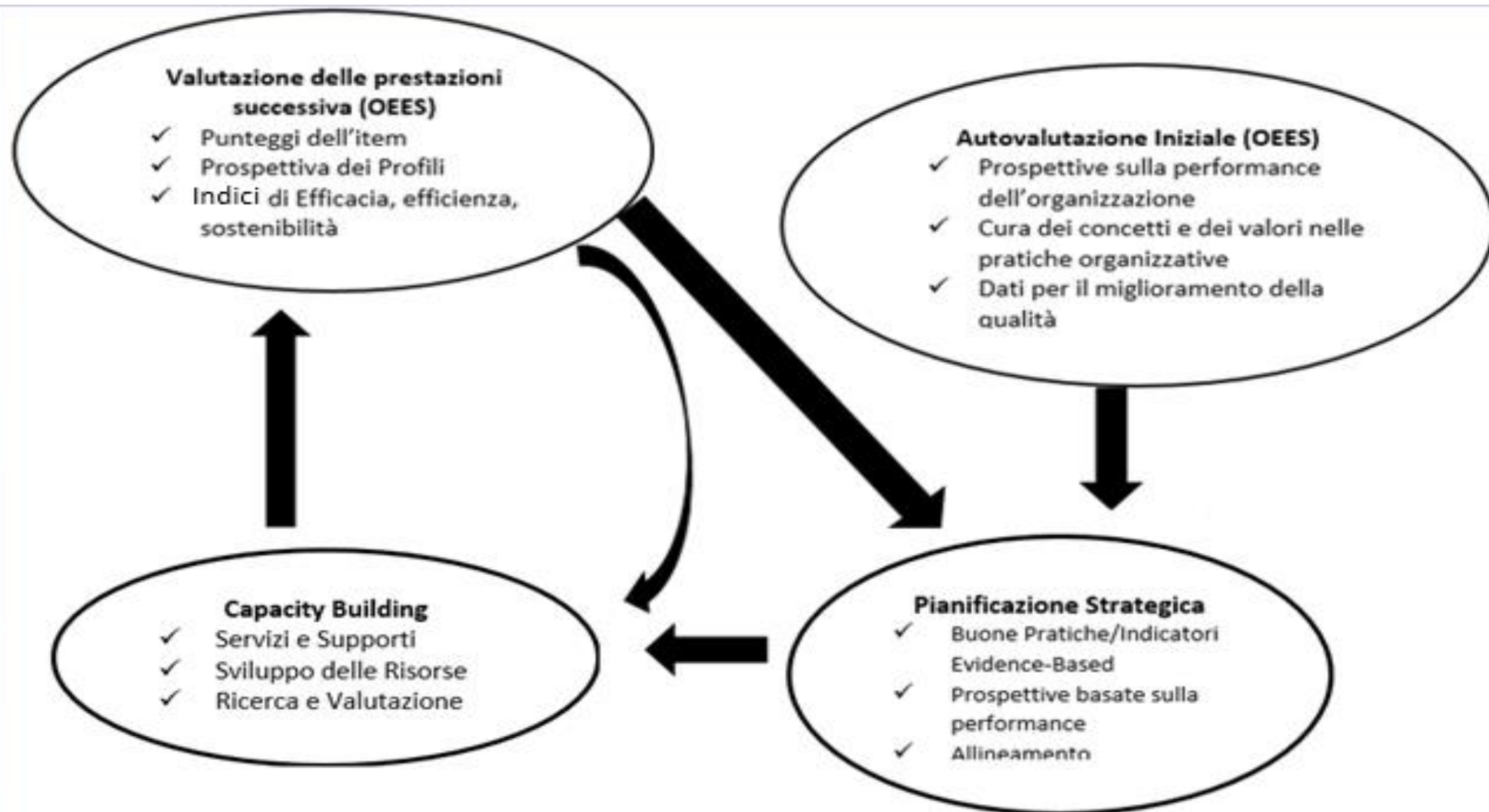
- Familiarità con la gestione dell'organizzazione
- Interno o esterno all'organizzazione
- Amministrazione e punteggio online
- Informazioni risultanti
 - Punteggi grezzi per indicatore basato su prove
 - Punteggi composti per ognuna delle quattro prospettive basate sulle prestazioni (Grafico radar)
 - Indici basati su prove (efficacia, efficienza e sostenibilità) (Dashboard)

Figura 2. Riepiloghi grafici esemplificativi di OEES



Approccio alla misurazione

- Autovalutazione iniziale (uso primario: somministrazione OEES)
- Pianificazione strategica (uso secondario)
- Capacity Building (uso secondario)
- Valutazione delle prestazioni successive (uso primario: somministrazione OEES)



Termini chiave utilizzati in OEES e la loro definizione

Parole chiave:

- Valutazione
- Approccio basato su prove
- Buone prassi
- Risultati personali
- Gestione della performance
- Valutazione collaborativa
- Indicatori basati su prove
- Sistemi di sostegni
- Risultati dell'organizzazione
- Approccio integrato al miglioramento continuo della qualità
- Prove
- Indici basati su prove
- Prospettive multiple
- Apprendimento organizzativo
- Processi di trasformazione fondamentali

Valutazione

Processo di valutazione attenta e sistematica dello stato degli indicatori basati su prove tramite criteri di prova.

Valutazione collaborativa

Tecniche di valutazione che immergono la valutazione nell'ambiente culturale dell'organizzazione, coinvolgono sistematicamente le parti interessate e integrano le loro competenze durante la valutazione.

Prova

Dati o informazioni che forniscono prove

Approccio basato su prove

Utilizzo di prove per valutare l'efficacia (raggiungimento previsto dei risultati) e l'efficienza (risultati attesi in relazione alla spesa delle risorse) di un'organizzazione

Indicatori basati su prove

Obiettivi, misure basate su prove che riflettono le buone prassi relative ai processi e alle prestazioni dell'organizzazione. In OEES, gli indicatori basati su prove sono utilizzati per la valutazione, la pianificazione strategica e lo sviluppo delle capacità.

Indici basati su prove

Misure che riflettono l'efficacia, l'efficienza e la sostenibilità di un'organizzazione

Buone prassi

Prassi basate sulle conoscenze basate sulla ricerca, valori professionali, standard professionali e giudizio clinico. Le attuali buone prassi nel campo della disabilità intellettive e dello sviluppo strettamente correlate sono rappresentati nei 20 indicatori basati su prove valutati in OEES.

Sistemi di sostegni

Un approccio alla fornitura di sostegni personalizzati che si basa sugli obiettivi personali dell'individuo e sulla valutazione standardizzata del modello e dell'intensità delle esigenze di sostegno. Queste strategie implicano:

- Sostegni naturali
- Tecniche di acquisizione di abilità
- Sistemazioni ambientali
- Incentivi
- Forze personali
- Servizi professionali

Prospettive multiple

Visualizzazione e valutazione delle prestazioni dell'organizzazione da quattro punti di vista: quelli della persona e la crescita dell'organizzazione, analisi finanziaria e processi interni.

Risultati

Qualcosa che segue come un risultato o una conseguenza

Risultati personali

I benefici derivati dai destinatari del programma che sono il risultato, diretto o indiretto, di attività, servizi e sostegni del programma. I risultati personali sono frequentemente concettualizzati e misurati in riferimento ai domini della qualità di vita.

Risultati dell'organizzazione

Prodotti di riferimento dell'organizzazione che derivano dalle risorse che un'organizzazione utilizza per raggiungere i propri obiettivi e le azioni implementate da un'organizzazione per produrre questi risultati. I risultati dell'organizzazione sono valutati tramite indicatori basati su prove relativi a ciascuna delle quattro prospettive basate sulle prestazioni (persona, crescita dell'organizzazione, analisi finanziaria e processi interni).

Apprendimento organizzativo

La comprensione e l'utilizzo delle buone prassi relative alla persona, alla crescita, all'analisi finanziaria e ai processi interni di un'organizzazione.

L'apprendimento organizzativo è un approccio basato sull'organizzazione per migliorare l'efficacia e l'efficienza dell'organizzazione e i risultati del miglioramento continuo della qualità e della trasformazione organizzativa.

Approccio integrativo al miglioramento continuo della qualità

Integrazione dell'autovalutazione, pianificazione strategica, sviluppo delle capacità e valutazione delle prestazioni in un ciclo continuo di miglioramento della qualità che incorpora valori, buone prassi e processi di trasformazione fondamentali.

Processi di trasformazione fondamentali

Strategie di buone prassi che sono alla base del cambiamento e della trasformazione dell'organizzazione.

I seguenti processi di trasformazione principali sono incorporati negli indicatori basati su prove dell'OEEES:

- Modelli logici del programma
- Pensiero laterale e da destra a sinistra
- Allineamento
- Valutazione della performance
- Principi della Qualità di vita
- Prospettive diverse
- Sistemi di pensiero
- Criteri di prova
- Sistemi di sostegni
- Risultati della valutazione
- Team ad alte prestazioni
- Indicatori di prova

Gestione delle prestazioni

Un approccio sistematico alla misurazione di indicatori basati su prove basati e all'uso di tali informazioni per molteplici scopi, tra cui

- Autovalutazione
- Pianificazione strategica
- Capacity building
- Reportistica
- Monitoraggio
- Valutazione
- Miglioramento continuo della qualità

Utilizzi della scala di efficacia ed efficienza delle organizzazioni

- Primario (come strumento di valutazione)
- Autovalutazione iniziale
- Valutazione delle prestazioni successive

- Secondario (come quadro di pianificazione)
- Pianificazione strategica
- Capacity Building



"Ciclo di miglioramento continuo "

Autovalutazione

- ✓ Consente alle organizzazioni stesse di valutare onestamente il loro status su indicatori basati su prove
- ✓ Sensibilizzare il personale dell'organizzazione ai valori e ai concetti chiave coinvolti nelle buone prassi organizzative e nella trasformazione dell'organizzazione
- ✓ Fornisce un quadro dello stato attuale dell'organizzazione su indicatori basati su prove e prospettive basate sulle prestazioni
- ✓ Fornisce dati per le attività di miglioramento della qualità relative alla pianificazione strategica e alla creazione delle capacità
- ✓ Fornisce un quadro di riferimento per il personale dell'organizzazione per rispondere alle seguenti domande:
 - Dove l'organizzazione è e vuole essere in riferimento alle quattro prospettive basate sulle prestazioni?
 - Quale personale dell'organizzazione pensa al loro stato attuale?
 - Come l'organizzazione vuole migliorare e in che misura?
 - Come apportare cambiamenti e trasformazioni?
- ✓ Presenta una carta di punteggio bilanciata per riportare lo stato corrente
- ✓ Risultati in una baseline (cioè benchmark) per la pianificazione strategica, lo sviluppo delle capacità e la successiva valutazione delle prestazioni

Valori e concetti di trasformazione fondamentali

✓ Valori:

- *Livello individuale*: dignità, empowerment, autodeterminazione, non discriminazione e inclusione
- *Livello di organizzazione*: disponibilità, accessibilità, garanzia della qualità, miglioramento della qualità e responsabilità

✓ Concetti di trasformazione fondamentali:

- Integrati negli indicatori basati su prove di OEES
- *Coinvolgere*: modelli logici del programma, buone prassi, pratiche basate su prove, qualità di vita, risultati personali, sostegno individualizzato, pensiero laterale e da destra a sinistra, carta di punteggio bilanciata, risultati dell'organizzazione, più prospettive sulla gestione e valutazione basata sulle prestazioni, valutazione dei risultati, allineamento, miglioramento continuo della qualità

Definizione e risultati della pianificazione strategica

✓ **Definizione:**

uno sforzo disciplinato per produrre decisioni e azioni fondamentali che modellano e guidano ciò che un'organizzazione è, che cosa fa con le sue risorse e perché lo fa, con particolare attenzione alle buone prassi e al futuro.

✓ **Risultati:**

- L'allineamento delle risorse dell'organizzazione ai risultati personali e organizzativi
- Pone le basi per la trasformazione dell'organizzazione e il miglioramento continuo della qualità

Elementi di pianificazione strategica

- ✓ Si fonda su una visione condivisa basata sui valori e orientata all'azione
- ✓ Un processo inclusivo e partecipativo al quale partecipano tutti gli stakeholder
- ✓ Richiede abilità di pensiero critico relative al pensiero e all'allineamento dei sistemi
- ✓ Coinvolge lo sviluppo di strategie per ciascuna delle quattro prospettive basate sulle prestazioni

Strategie di pianificazione strategica: prospettiva della persona

- ✓ Allineare servizi/sostegni alle esigenze di sostegno identificate
- ✓ Segnalazione del numero di persone che vivono o lavorano in ambienti più indipendenti, produttivi e integrati nella comunità
- ✓ Misurazione dei risultati personali
- ✓ Segnalazione e analisi dei risultati personali aggregati
- ✓ Utilizzo della tecnologia per migliorare i risultati personali

Strategie di pianificazione strategica: prospettiva di crescita

- ✓ Articolazione della missione dell'organizzazione e dei risultati previsti
- ✓ Entrare in partnership
- ✓ Sviluppo di opzioni di programma
- ✓ Utilizzo e valutazione di team ad alte prestazioni
- ✓ Monitorare la soddisfazione sul lavoro e sviluppare programmi di arricchimento del lavoro

Strategie di pianificazione strategica: prospettiva dell'analisi finanziaria

- ✓ Confronto dei costi unitari tra diverse sedi e piattaforme di erogazione dei servizi
- ✓ Segnalazione della percentuale di budget assegnata ai sostegni referenziati dalla persona
- ✓ Monitoraggio della relazione tra capitale sociale e capitale fiscale basato sull'agenzia
- ✓ Utilizzo di dati di costo fissi e variabili per stabilire un tasso di costo di base
- ✓ Analizzare la tariffa generale per aumentare l'efficienza

Strategie di pianificazione strategica: Prospettiva dei processi interni

- ✓ Allineamento di input, rendimento e componenti di output orizzontali
- ✓ Allineare verticalmente l'input, il rendimento e i componenti di output di un'organizzazione ai corrispondenti input, rendimento e componenti di output a livello individuale
- ✓ Dimostrare la relazione tra le unità di servizio/sostegno fornite e le esigenze di sostegno valutate dalle persone
- ✓ Utilizzo di dati relativi a risultati personali e organizzativi per molteplici scopi
- ✓ Utilizzo di indicatori basati su prove per un miglioramento continuo della qualità

Capacity Building: panoramica

- ✓ Rappresenta un continuum di interventi (ad esempio "strategie di sviluppo di capacity building") che migliorano la capacità di un'organizzazione di raggiungere la sua missione e migliorarne l'efficacia e l'efficienza in riferimento a *servizi e sostegni, sviluppo delle risorse, ricerca e valutazione*.
- ✓ Utilizzato in tutto il settore non profit e viene sempre di più utilizzato nella nuova gestione pubblica, nella valutazione dei risultati e nelle pratiche basate su prove.
- ✓ Comunemente definito come l'integrazione di risorse, leadership, competenze e personale sufficiente, e il collegamento dell'organizzazione alla comunità più ampia da cui un'organizzazione potrebbe trarre aiuto.

Strategie di azione per lo sviluppo di capacità: servizi e sostegni

- ✓ Allineare servizi/sostegni alle esigenze di sostegno identificate
- ✓ Articolare la missione dell'organizzazione e i risultati previsti
- ✓ Sviluppare opzioni di programma
- ✓ Indicare la percentuale del budget assegnato ai sostegni referenziati dalla persona
- ✓ Allineare orizzontalmente input, rendimento e output dei componenti del programma
- ✓ Allineare verticalmente l'input, il rendimento e i componenti di output di un'organizzazione ai corrispondenti input, rendimento e componenti di output a livello individuale
- ✓ Utilizza indicatori basati su prove per il miglioramento continuo della qualità

Strategie d'azione di capacity building : sviluppo delle risorse

- ✓ Utilizzare la tecnologia per migliorare i risultati personali
- ✓ Entrare in partnership
- ✓ Utilizzare e valutare team ad alte prestazioni
- ✓ Controllare la soddisfazione lavorativa e sviluppare programmi di arricchimento del lavoro
- ✓ Controllare la relazione tra capitale sociale e capitale fiscale basato sull'agenzia
- ✓ Utilizzare dati di costo fissi e variabili per stabilire un tasso di costo di base
- ✓ Analizzare la tariffa generale per aumentare l'efficienza

Strategie di azione per lo sviluppo di capacità: ricerca e valutazione

- ✓ Segnalare il numero di persone che vivono o lavorano in ambienti più indipendenti, produttivi e integrati nella comunità
- ✓ Misurare i risultati personali
- ✓ Segnalare e analizzare i risultati personali aggregati
- ✓ Confrontare costi unitari tra diverse sedi e piattaforme di erogazione dei servizi
- ✓ Dimostrare la relazione tra le unità di servizio/sostegno fornite e le esigenze di sostegno valutate dalle persone
- ✓ Utilizzare i dati relativi ai risultati personali e organizzativi per molteplici scopi

Capacity Building e trasferimento delle conoscenze

- ✓ Lo sviluppo di capacità richiede il trasferimento della conoscenza all'interno di un'organizzazione e tra tutte le parti interessate
- ✓ Il trasferimento della conoscenza è migliorato quando:
 - Include il coinvolgimento attivo delle parti interessate e dei potenziali utenti
 - È rilevante per la vita e il benessere delle persone
 - È comprensibile e inserito in un formato di facile utilizzo
 - È pratico (cioè utilizzabile)
 - Può essere integrato facilmente nei servizi e nei sostegni di un'organizzazione
 - È basato su prove
 - È dimostrato essere efficace
 - È sostenibile nel tempo

Valutazione delle prestazioni successive

La valutazione delle prestazioni è un approccio sistematico alla misurazione di indicatori basati su prove.

Questa misura fornisce le seguenti informazioni:

- ✓ *Punteggi grezzi di indicatori basati su prove.* Uno o più di questi punteggi grezzi possono essere mirati al miglioramento attraverso l'implementazione della strategia di miglioramento della qualità delle rispettive buone prassi che comprende l'indicatore.
- ✓ *Profili prospettici basati sulle prestazioni.* Profili e punteggi grezzi che riflettono quattro prospettive basate sulle prestazioni (vale a dire la persona, e la crescita dell'organizzazione, analisi finanziaria e processi interni). Questi profili e/o punteggi grezzi corrispondenti possono essere utilizzati per scopi di reportistica e analisi comparativa.
- ✓ *Indici basati su prove.* Questi tre indici (efficacia, efficienza e sostenibilità) possono essere utilizzati per l'analisi comparativa e il monitoraggio dei cambiamenti e delle trasformazioni dell'organizzazione.
 - *Indice di efficacia:* la somma dei punteggi per le prospettive della persona e della crescita.
 - *Indice di efficienza:* la somma dei punteggi per l'analisi finanziaria e la prospettiva dei processi interni.
 - *Indice di sostenibilità:* la somma degli indici di efficacia ed efficienza.
- ✓ Informazioni continue per l'autovalutazione, la pianificazione strategica e lo sviluppo delle capacità

OEES, miglioramento continuo della qualità e trasformazione dell'organizzazione

- ✓ L'OEES è utilizzato per due scopi primari e due secondari
 - **Primario** (come strumento di valutazione): autovalutazione iniziale e valutazione successiva delle prestazioni
 - **Secondario** (come quadro di pianificazione): pianificazione strategica e sviluppo delle capacità
- ✓ Questi quattro usi collettivamente generano informazioni che portano a un miglioramento continuo della qualità e alla trasformazione dell'organizzazione.
- ✓ La relazione tra i quattro usi di OEES e il miglioramento continuo della qualità e la trasformazione dell'organizzazione sono rappresentati nel "*Ciclo continuo della qualità*" presentato nella Figura 2.



Figura n. 2 Ciclo continuo di miglioramento