

## Fase 5: Giustificare le Conclusioni

Le conclusioni della valutazione sono giustificate quando sono collegate alle prove raccolte e giudicate tenendo conto di valori o standard stabiliti dai fruitori e/o committenti. E' necessario che i committenti concordino sulla giustezza della valutazione prima di poter utilizzare – sentendosi sicuri - i risultati della valutazione. Per giustificare le conclusioni sulla scorta delle prove, bisogna prendere in esame gli standard, l'analisi e la sintesi, l'interpretazione, il giudizio, e le raccomandazioni.

### Standard

Gli standard rispecchiano i valori dei committenti, valori che forniscono la base per formulare giudizi riguardo l'esecuzione del programma. L'uso di standard espliciti distingue la valutazione da altri approcci al management strategico in cui le priorità sono stabilite senza riferimento a valori espliciti. In pratica, quando i committenti articolano e negoziano i loro valori, questi diventano gli standard per giudicare se una certa esecuzione di un programma sarà, ad esempio, considerata mal riuscita, ben riuscita o adeguata. Un insieme di sistemi di valore che potrebbero servire come fonti di standard sono riportati nel Box 9. Quando messi in opera, questi standard consentono confronti con cui il programma può essere giudicato (3, 7, 12).

<b>BOX 9. Fonti di standard per giudicare la performance di un programma</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>❑ Esigenze dei partecipanti;</li><li>❑ Valori, aspettative e norme della comunità;</li><li>❑ Grado di partecipazione;</li><li>❑ Obiettivi del Programma;</li><li>❑ Protocolli e procedure del Programma;</li><li>❑ Performance attesa, previsioni, stime;</li><li>❑ Realizzabilità;</li><li>❑ Assenza di rischi;</li><li>❑ Target o criteri di performance prefissati;</li><li>❑ Modifica della performance nel tempo;</li><li>❑ Efficienza nell'uso delle risorse;</li><li>❑ Standard Professionali;</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>❑ Performance mediante il confronto con programmi precedenti o simili;</li><li>❑ Performance mediante un gruppo di controllo o di confronto;</li><li>❑ Mandati, politiche, statuti, regolamenti, leggi;</li><li>❑ Giudizi da parte di gruppi di riferimento (es: partecipanti, staff, esperti, e ispettori delle agenzie che hanno finanziato il programma);</li><li>❑ Finalità Istituzionali;</li><li>❑ Ideologia Politica;</li><li>❑ Equità Sociale;</li><li>❑ Volontà Politica; e Diritti umani.</li></ul>
<p><i>Adattato da a) Patton MQ. Utilization-focused evaluation: the new century text. 3rd ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1997; b) Scriven M. Minimalist theory of evaluation: the least theory that practice requires. American Journal of Evaluation 1998;19(1):57-70; c) McKenzie JF. Planning, implementing, and evaluating health promotion programs: a primer. New York, NY: Macmillan Publishing Company, 1993; d) Joint Committee on Standards for Educational Evaluation. Program evaluation standards: how to assess evaluations of educational programs. 2nd ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1994; and e) Gostin L, Mann JM. Towards the development of a human rights impact assessment for the formulation and evaluation of public health policies. Health and Human Rights 1994;1:59-80.</i></p>	

### Analisi e Sintesi

Attraverso l'analisi e la sintesi dei risultati di una valutazione, è possibile individuare i pattern dell'evidenza, o enucleando alcuni specifici risultati importanti (analisi) o

combinando le fonti di informazioni per raggiungere una comprensione più ampia (sintesi). Metodi di valutazione misti consistono nell'analisi separata di ogni elemento di prova e nella sintesi delle varie fonti, per esaminare pattern di accordo, convergenza o complessità. Decifrare i fatti da un insieme di prove implica la decisione del modo in cui organizzare, classificare, collegare, comparare, e mostrare le informazioni (7, 85-87). Queste decisioni vengono prese in base a diversi fattori: i quesiti posti, il tipo di dati disponibili, l'input dei committenti e dei fruitori primari.

## **Interpretazione**

Con l'interpretazione si afferma che cosa significano i risultati. Essa è una parte del tentativo di comprensione dell'evidenza complessiva raccolta in uno studio di valutazione (88). Mettere in luce fatti riguardanti l'esecuzione di un programma, non basta per trarre le conclusioni della valutazione. I risultati devono essere interpretati per derivare le conseguenze pratiche di quanto che si è appreso. Questo è tanto più realizzabile, quanto più la valutazione ha tenuto conto delle esigenze dei committenti e quanto più questi partecipano ed interagiscono nella valutazione.

## **Giudizi**

I giudizi sono affermazioni riguardo al merito, valore, o importanza del programma. Essi sono formulati confrontando risultati ed interpretazioni sul programma con uno o più standard selezionati. Dal momento che gli standard con cui confrontare la performance di un dato programma possono essere molteplici, i fruitori potrebbero arrivare a giudizi diversi o addirittura conflittuali. Per esempio, un programma che aumenta la produttività del 10% rispetto all'anno precedente dovrebbe essere considerata positivamente dai manager che usano come standard l'incremento nel tempo. D'altra parte, i membri della comunità potrebbero ritenere che, nonostante i miglioramenti, non è stata raggiunta la soglia minima di accessibilità ai servizi. Quindi, utilizzando lo standard dell'equità sociale il loro giudizio riguardo l'esecuzione del programma, sarebbe negativo. Richieste conflittuali riguardo la qualità del programma, valore, o importanza spesso indicano che i committenti stanno usando standard di giudizio diversi. Nel contesto di un processo di valutazione questi disaccordi possono funzionare come dei catalizzatori per chiarire quali sono i valori rilevanti e per discutere e negoziare quali siano le basi adeguate su cui il programma dovrebbe essere giudicato.

## **Raccomandazioni**

Le raccomandazioni sono le azioni che bisognerebbe intraprendere in considerazione dei risultati della valutazione. Formulare raccomandazioni è una parte distinta del processo di valutazione, per cui sono necessarie informazioni che vanno al di là di quelle che erano state assunte per i giudizi sull'esecuzione del programma (3).

Sapere che un intervento riduce il rischio di una malattia non si traduce necessariamente in una raccomandazione a continuare lo sforzo, specialmente quando esistono differenti priorità o interventi alternativi.

Così, le raccomandazioni a continuare, espandere, riprogettare, o mettere fine a un programma costituiscono un frutto del processo di valutazione, diverso dal giudizio sull'efficacia del programma. La formulazione di raccomandazioni richiede informazioni sul contesto, in particolare sul contesto organizzativo, in cui saranno prese le decisioni programmatiche (89). Raccomandazioni che non poggiano su una sufficiente mole di evidenze o quelle non coerenti con i valori dei committenti/fruitori, possono condurre a perdita di credibilità della valutazione. Invece, l'impatto di una valutazione può essere

aumentato da raccomandazioni in linea con le sensibilità politiche dei fruitori e che li illuminano su punti fondamentali che essi hanno il potere di controllare o influenzare (7). Condividere definite raccomandazioni, sollecitare le reazioni da molteplici committenti, e presentare varie opzioni, anziché consigli diretti, aumenta la probabilità che le raccomandazioni saranno rilevanti e ben accolte. Varie attività soddisfano la necessità di giustificare le conclusioni in una valutazione (Box 10). Le conclusioni potrebbero essere rafforzate da:

- a) elencare e riassumere i meccanismi di cambiamento plausibili;
- b) delineare la sequenza temporale tra attività ed effetti;
- c) illustrare spiegazioni alternative e mostrare perché queste non sono sostenute da prove;
- d) mostrare che gli effetti possono essere ripetuti.

#### **BOX 10. Giustificare le conclusioni**

##### Definizione

Fare affermazioni riguardanti il programma giustificate sulla base di dati che sono stati valutati alla luce di idee di merito, valore o importanza (ovverossia alla luce di standard di valore) pertinenti e difendibili; le conclusioni sono giustificate quando sono legate all'evidenza raccolta e coerenti con valori condivisi o con gli standard dei destinatari.

##### Funzione

Rinforza le conclusioni e ciò è cruciale per rendere la valutazione utile ed accurata; implica la esplicitazione dei valori, l'analisi dei dati qualitativi e quantitativi e la sintesi, l'interpretazione sistematica, e il confronto appropriato con standard rilevanti ai fini del giudizio.

##### Esempi di Attività

- ❑ Usare metodi di analisi e sintesi appropriati per riassumere i risultati;
- ❑ Interpretare il significato dei risultati per decidere che cosa essi vogliono dire;
- ❑ Giudicare in accordo a valori chiaramente definiti che consentono di classificare un risultato, ad esempio come positivo o negativo, alto o basso;
- ❑ Considerare modi alternativi per confrontare i risultati (es: confrontati con gli obiettivi prefissati, con un gruppo di controllo, livelli stabiliti da norme statali, performance del passato, esigenze);
- ❑ Generare spiegazioni alternative per i risultati ed indicare perché tali spiegazioni dovrebbero o meno essere tenute in conto;
- ❑ Raccomandare azioni o decisioni coerenti con le conclusioni; e
- ❑ Limitare le conclusioni a situazioni, orizzonti temporali, persone, contesti, e finalità cui i risultati sono applicabili.

*Adattato da: Joint Committee on Standards for Educational Evaluation. Program evaluation standards: how to assess evaluations of educational programs. 2nd ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1994.*

In presenza di diverse conclusioni, tutte ben sostenute, ognuna potrebbe essere presentata con un sommario dei punti di forza e di debolezza.

Ci si potrebbe servire di tecniche creative (per esempio, la tecnica Delphi) per stabilire consenso tra i committenti nell'assegnare giudizi di valore (90). Si dovrebbe ricercare l'accordo sulle tecniche per l'analisi, la sintesi, e l'interpretazione dei risultati, prima che la raccolta dati cominci, per assicurare che saranno disponibili tutti i dati necessari.