

## **Fase 6: Assicurare l'Uso e la Condivisione delle Lezioni Apprese**

Le lezioni apprese nel corso di una valutazione non si traducono automaticamente in decisioni informate e razionali, nè in azioni adeguate. Per garantire che i processi di valutazione e i risultati ottenuti siano utilizzati in modo appropriato e disseminati accuratamente c'è bisogno di un impegno deliberato. La valutazione conduce all'azione quando, già nella primissima fase di rapporto con i committenti/fruitori e poi in tutto il processo di valutazione, la preparazione è basata su un modo di pensare finalizzato alla pratica. Gli elementi critici per assicurare l'utilizzo pratico di una valutazione sono cinque: disegno dello studio, preparazione, feedback, follow-up e disseminazione.

### **Disegno**

Il disegno si riferisce al modo in cui vengono sviluppati i metodi, i problemi e tutto il processo della valutazione. Come è stato discusso nella terza fase di questo framework, il disegno dovrebbe essere organizzato, fin dall'inizio, per ottenere risultati utilizzabili dagli utenti primari. Un disegno chiaro, finalizzato all'utilizzo pratico, aiuta chi eseguirà la valutazione a sapere precisamente "chi farà cosa" a seguito dei risultati e chi trarrà beneficio dal partecipare alla valutazione. Inoltre, se si richiede ed utilizza il contributo dei fruitori e committenti, durante la messa a punto del disegno dello studio, aumenta la rilevanza, la credibilità ed utilità complessiva della valutazione.

### **Preparazione**

La preparazione si riferisce alle fasi in cui sono enumerati i possibili utilizzi pratici dei risultati della valutazione. L'abilità a tradurre la nuova conoscenza in un'azione appropriata è una capacità che può essere rafforzata attraverso la pratica. Costruire questa capacità può rappresentare di per se un beneficio per la valutazione (38, 39, 91). Elencare i modi in cui i potenziali risultati (particolarmente quelli negativi) potrebbero influire sulle decisioni, preparerà i committenti agli eventuali utilizzi delle evidenze raccolte (92). Si potrebbero fornire ai committenti e ad altri fruitori un insieme di risultati ipotetici, chiedendogli di descrivere quali azioni o decisioni, essi ritengono adeguate, sulla base di quanto scoperto. Se essi suggeriscono che le prove presentate sono incomplete e che non si dovrebbe intraprendere nessuna azione, è segno che la valutazione progettata deve essere modificata. Preparare all'utilizzo lascia ai committenti il tempo necessario per esplorare implicazioni positive e negative dei risultati potenziali e per individuare opzioni per il miglioramento del programma.

### **Feedback**

Il Feedback è la comunicazione che avviene tra tutti i partecipanti alla valutazione. Dare e ricevere feedback crea un'atmosfera di fiducia tra i fruitori; mantenendo informati coloro che collaborano su come sta procedendo la valutazione, il feedback la tiene sui giusti binari. Gli utenti primari e altri committenti hanno il diritto di prendere parte a decisioni che potrebbero condizionare la probabilità di ottenere informazioni utili. Il feedback da parte dei committenti è una parte integrante della valutazione, che serve soprattutto ad assicurarne l'uso. Il conseguimento del feedback può essere raggiunto tenendo discussioni periodiche durante ogni fase della valutazione e attraverso la comunicazione di routine dei risultati ottenuti nel frattempo, delle interpretazioni provvisorie e dei primi abbozzi di rapporti sull'argomento.

### **Follow-Up**

Il Follow-up si riferisce al supporto tecnico ed emozionale di cui i fruitori necessitano durante la valutazione e dopo che hanno ricevuto i risultati. A causa dell'impegno profuso, il raggiungimento di conclusioni valide può sembrare di per se la fine di una valutazione; ma, un follow-up attivo potrebbe servire per ricordare agli utenti l'uso, che essi stessi avevano pianificato di fare, dei risultati della valutazione. Il follow-up potrebbe anche essere necessario per impedire che le lezioni apprese vadano perdute o ignorate, quando bisogna prendere decisioni complesse o che abbiano una rilevanza politica. Perché ciò non avvenga, chi è impegnato nella valutazione dovrebbe trasformarsi in una sorta di difensore delle scoperte della valutazione, durante la fase decisionale. Questo tipo di difesa ("advocacy") migliora l'apprezzamento dei risultati e di quali siano le azioni coerenti con i risultati della valutazione. Semplificare l'uso dei risultati della valutazione comporta anche la responsabilità di prevenire il maluso di essi (7, 12, 74, 93, 94). I risultati di una valutazione sono sempre legati al contesto in cui la valutazione è stata eseguita. Ciononostante, a volte i committenti potrebbero essere tentati di estrapolare i risultati dal loro contesto o utilizzarli per fini diversi da quelli stabiliti. Ad esempio, la generalizzazione inappropriata dei risultati ottenuti da uno studio locale per prendere decisioni che interessano molte altre aree della nazione, rappresenta un utilizzo errato della valutazione effettuata in ambito locale. Analogamente, committenti che cercassero di screditare un programma di interventi, potrebbero utilizzare in modo errato i risultati enfatizzando eccessivamente i risultati negativi, senza valorizzare gli attributi positivi del programma. Un follow-up attivo può prevenire queste ed altre forme di cattivo utilizzo, assicurando che le prove non siano interpretate in modo errato né siano applicate a problemi diversi da quelli messi a fuoco dalla valutazione.

## **Disseminazione**

La disseminazione è il processo tramite il quale le procedure o le lezioni apprese da una valutazione sono comunicate a un pubblico interessato, in modo tempestivo, corretto e coerente. Sebbene sia necessario che esista la documentazione di una valutazione, non sempre un rapporto formale si rivela il miglior prodotto. Come altri elementi di una valutazione, la strategia per la documentazione dovrebbe essere discussa in anticipo con gli utenti e gli altri committenti. Questa consultazione preventiva garantisce che i bisogni di informazioni dei destinatari più importanti saranno soddisfatti.

Per programmare una comunicazione efficace c'è bisogno di considerare i tempi, lo stile, il tono, la fonte del messaggio, il mezzo, e il formato dei prodotti informativi. Una checklist dei punti da considerare allorché si prepara il rapporto della valutazione, include: l'adeguamento dei contenuti del rapporto ai destinatari, la spiegazione del focus della valutazione e dei suoi limiti, e l'elencazione dei punti di forza così come dei punti di debolezza della valutazione (Box 11) (6).

### **BOX 11. Checklist per assicurare report efficaci**

- Fornire agli utenti finali intermedi e finali in tempo per essere usati.
- Adattare contenuto, formato, e stile all'audience coinvolgendo membri dell'audience.
- Includere un sommario.
- Riassumere la descrizione dei destinatari e come questi erano stati impegnati.
- Descrivere i caratteri essenziali del programma (incluso il modello logico).
- Evidenziare il focus della valutazione e le sue limitazioni.
- Includere un sommario adeguato del piano e delle procedure della valutazione.
- Fornire tutta l'informazione tecnica necessaria (casomai in appendice).

- ❑ Specificare gli standard e i criteri in base ai quali sono stati emessi i giudizi valutativi.
- ❑ Spiegare i giudizi valutativi e quanto essi sono sostenuti dall'evidenza.
- ❑ Elencare sia i punti di forza che i punti di debolezza della valutazione.
- ❑ Discutere le raccomandazioni per l'azione con i loro vantaggi, svantaggi, e implicazioni in termini di risorse.
- ❑ Assicurare protezione per i clienti ed altri destinatari del programma.
- ❑ Prevedere come la gente o le organizzazioni potrebbero essere influenzate dai risultati.
- ❑ Presentare le opinioni delle minoranze o le controrepliche laddove necessario.
- ❑ Verificare che il report sia accurato e senza distorsioni.
- ❑ Organizzare il report logicamente, includendo i dettagli appropriati.
- ❑ Eliminare il gergo tecnico
- ❑ Usare esempi, figure, grafici, e storie.

*Adattato da: Worthen BR, Sanders JR, Fitzpatrick JL. Program evaluation:*

*alternative approaches and practical guidelines. 2nd ed. New York, NY: Logman, Inc. 1996.*

## Usi Ulteriori

Usi ulteriori della valutazione possono emergere nel corso dello studio; questi usi hanno un loro valore e dovrebbero essere incoraggiati in quanto complementari agli usi predefiniti (Box 12) (7,38,93,94).

Le persone che prendono parte ad una valutazione possono subire profondi cambiamenti nel modo di pensare e nel comportamento.

In particolare, quando persone alle prime esperienze nella valutazione iniziano a pensare come valutatori, si possono verificare importanti modifiche dei loro punti di vista. La valutazione spinge i membri dello staff a chiarificare quanto essi hanno capito degli scopi del programma. Questa maggiore chiarezza permette allo staff di funzionare in modo coeso, come una squadra concentrata sul raggiungimento di un fine comune (95). Immergersi nella logica, nel tipo di ragionamento, e nei valori della valutazione può avere un impatto duraturo (come l'imparare a basare le decisioni sull'analisi sistematica dell'evidenza invece che su assunti che possono essere infondati) (7).

Tra gli usi ulteriori, derivati dal solo fatto di partecipare alla valutazione, vi è la definizione di indicatori per comprendere cosa è davvero importante per coloro che prendono decisioni e definire gli outcomes importanti, modificando l'incentivazione connessa con il conseguimento dell'outcome (ad esempio, pagando dividendi basati sull'outcome a quei programmi che, attraverso la prevenzione, generano risparmi) (96). I benefici che derivano da questi ed altri usi forniscono ulteriori motivazioni per cominciare le attività di valutazione fin dall'inizio di un programma.

## BOX 12. Assicurare l'uso e condividere le lezioni apprese

### Definizione

Assicurare che a) i destinatari siano consapevoli delle procedure e dei risultati della valutazione; b) i risultati vengano presi in considerazione quando bisogna prendere decisioni o intraprendere azioni che influenzano il programma; e c) coloro che hanno partecipato alla valutazione abbiano fatto un'esperienza fruttuosa (utilità di processo).

### Funzione

Assicura che la valutazione raggiunge il suo principale scopo – essere utile; tuttavia, diversi fattori potrebbero influire sul grado di utilizzo, incluso la credibilità del valutatore, la chiarezza del report, la tempestività del report e la diffusione e divulgazione dei risultati, l'imparzialità del reporting, e i cambiamenti nel programma o nel contesto organizzativo.

### Esempi di Attività

- ❑ Disegnare la valutazione per raggiungere l'uso voluto dagli utenti prescelti;
- ❑ Preparare i destinatari per l'eventuale utilizzo dei possibili risultati costruendo ipotesi su come varie conclusioni porterebbero a differenti decisioni influenzando sull'operatività del programma;
- ❑ Fornire continuamente feedback ai destinatari su risultati intermedi, interpretazioni provvisorie, e decisioni che potrebbero influire sulla probabilità che lo studio produca risultati utilizzabili;
- ❑ Mettere in agenda incontri di follow-up con i destinatari per facilitare il trasferimento delle conclusioni della valutazione in azioni e decisioni appropriate; e
- ❑ Comunicare le procedure usate e le lezioni apprese dalla valutazione ai destinatari, usando strategie di comunicazione adeguate capaci di soddisfare le loro specifiche esigenze.

*Adattato da: (a) 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 (b) Patton MQ. Utilization-focused evaluation: the new century text. 3rd ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1997.*

### **Standard per la Valutazione Efficace**

I professionisti della sanità pubblica riconosceranno che le fasi basilari del framework per la valutazione dei programmi sono parte del loro lavoro abituale. Nella pratica corrente della sanità pubblica, si consultano i committenti; si definiscono gli scopi del programma; si avanzano quesiti guida; sono raccolti, analizzati ed interpretati i dati; si formulano dei giudizi; e si condivide ciò che si è appreso. Sebbene nella pratica routinaria la valutazione viene fatta in modo informale, esistono degli standard per giudicare se un insieme di attività valutative è ben progettato e potenzialmente funzionale. A questo scopo, il *Joint Committee on Standards for Educational Evaluation* ha definito degli standard di valutazione di programma (12). Questi standard, progettati per valutare programmi educativi, sono importanti anche per i programmi di sanità pubblica.

Gli standard per la valutazione di programma fanno in modo che la pratica valutativa sia chiara e corretta. Gli standard forniscono linee-guida da seguire allorché si deve decidere tra diverse opzioni della valutazione.

Gli standard contribuiscono ad evitare di condurre valutazioni non equilibrate (ad esempio, studi accurati e realizzabili ma inutili oppure studi potenzialmente utili e accurati ma irrealizzabili). Inoltre, gli standard possono essere applicati quando bisogna pianificare una valutazione e durante l'esecuzione. Il Joint Committee è ben chiaro su questo punto: "gli standard sono principi guida, non regole meccaniche. . . . Infine, è sempre possibile giudicare se un dato standard è stato messo in pratica adeguatamente in una situazione particolare" (12). Nel rapporto del Joint Committee gli standard sono raggruppati nelle seguenti 4 categorie ed includono un totale di 30 standard specifici (Box 13-16). Così come è descritto nel resoconto, ogni categoria ha un relativo elenco di linee-guida ed errori più comuni, illustrati con esempi di casi applicati: utilità, attuabilità, appropriatezza, e accuratezza.