

COME USARE SUCCEED

INTRODUZIONE E GUIDA RAPIDA

Traduzione italiana a cura di:



Quality Action
Improving HIV Prevention in Europe



Questo lavoro fa parte di un'iniziativa congiunta per il miglioramento della qualità nella prevenzione dell'HIV (azione di qualità), finanziata dall'Unione Europea nell'ambito del programma per la salute (Health Programme).

INTRODUZIONE

Questo documento ha lo scopo di aiutare coloro che desiderano utilizzare o agevolare l'uso di *Succeed*. Anche se non tutti coloro che prendono parte all'attività *Succeed* devono necessariamente leggere questa guida, si consiglia alle persone responsabili di dirigere o intraprendere un'attività QI tramite *Succeed* di leggerla prima della pianificazione dell'attività.

Questa guida semplifica infatti la pianificazione, l'implementazione e l'uso dei risultati dell'attività QI.

Il testo è stato scritto da Viveca Urwitz, uno degli autori di "How to Succeed in Health Promotion", oltre che della versione adattata *Succeed*. L'autrice è un'esperta nel campo della prevenzione dell'HIV e dei diritti alla salute sessuale e riproduttiva (SRHR, Sexual and Reproductive Health and Rights). Inoltre, opera attivamente in qualità di esperto dello strumento nell'ambito di Quality Action, oltre che della rete IQ^{hiv}, e può essere contattata all'indirizzo viveca.urwitz@comhem.se.

1 CHE COS'È SUCCEED?

Succeed è uno strumento autoguidato basato sulla conoscenza, che è stato creato per supportare i progetti di prevenzione e promozione della salute incentrati sulla prevenzione dell'HIV e/o sui diritti alla salute sessuale e riproduttiva (SRHR), gestendone le attività in un ambiente complesso.¹ Le ricerche e l'esperienza dimostrano che ben pochi progetti di questo tipo raggiungono facilmente i propri obiettivi, e spesso richiedono molto più tempo del previsto. Occorre modificare i piani a causa di eventi imprevisti e raramente esiste una roadmap chiara da seguire. Lungo il percorso è necessario compiere scelte e rispondere a domande difficili. Occorre trovare nuove soluzioni e apportare cambiamenti. *Succeed* riconosce che i progetti di prevenzione e promozione della salute sono spesso sofisticati e altamente complessi. Anche se gli obiettivi generali possono essere raggiunti solo a lungo termine, *Succeed* può aiutare a garantire la buona qualità del lavoro quotidiano e a verificare i progressi compiuti.

2 CONTRIBUTO DI SUCCEED AL PROGETTO

Succeed è uno strumento costituito da una serie di domande generali su fattori chiave per il successo, o *indicatori*. Se viene fornita una risposta a tali domande, le aree più importanti del progetto vengono evidenziate e possono essere riviste. Le risposte alle domande possono essere quindi utilizzate per orientare il progetto verso i suoi obiettivi. *Succeed* permette di condurre una revisione sistematica che consente di:

- Migliorare la qualità del progetto evidenziando le **possibili aree di miglioramento**.
- **Fornire ai gruppi target e alle altre parti interessate l'opportunità di partecipare allo sviluppo del progetto**. In questo modo si creano i presupposti necessari per il lavoro da svolgere, i cambiamenti da apportare e le priorità da scegliere.
- **Evidenziare progressi e risultati intermedi** che sono già stati raggiunti. Oltre a motivare i partecipanti, questo consente di produrre **documentazione e report di qualità superiore**.

¹ Questo strumento basato sulle conoscenze è frutto di ricerche e procedure consigliate ed è stato sottoposto a un processo di valutazione. Per ulteriori informazioni su questi aspetti di *Succeed*, leggere il documento/file dal titolo "Succeed – a knowledge-based tool for Quality Improvement" (Succeed uno strumento basato sulle conoscenze per il miglioramento della qualità).

3 IN CHE MODO SUCCEED MOSTRA I MIGLIORAMENTI E I CAMBIAMENTI NECESSARI

Le domande nel questionario *Succeed* sono state costruite in maniera specifica. Le risposte positive alle domande, ad esempio "Sì", "Disponiamo di X" o "Abbiamo fatto Y", indicano che un progetto ha una struttura ragionevole e viene eseguito correttamente nelle aree di lavoro corrispondenti. Ciò contribuisce a ottenere i risultati desiderati.

Le risposte negative alle domande, ad esempio "No" o "Non abbiamo fatto X" o "Non abbiamo Y", indicano invece l'opposto, o come minimo carenze a livello di pianificazione o implementazione del progetto. Potrebbe essere necessario un miglioramento. Le persone coinvolte devono quindi riflettere per stabilire se è importante, significativo ed economico adottare nuove misure per migliorare l'area specifica evidenziata. Accanto a ciascun indicatore del questionario è disponibile uno spazio in cui specificare i cambiamenti necessari e annotare suggerimenti per il miglioramento.

- Cosa occorre fare?
- Chi deve farlo e chi occorre coinvolgere nell'attività?
- Quando deve essere pronto?

Le aree e le attività di miglioramento suggerite possono essere indicate in un *Piano d'Azione per il miglioramento della qualità*, che può essere incluso nei piani di lavoro futuri del progetto.

In generale, maggiore è il numero delle risposte positive, migliore è la qualità. Se sono presenti numerose risposte negative, il progetto potrebbe richiedere cambiamenti radicali.

4 CONTENUTO DELLO STRUMENTO SUCCEED

Succeed è basato su una ricerca relativa ai fattori di successo nelle iniziative di prevenzione e promozione della salute basate sulla popolazione. I risultati di tale ricerca sono stati trasformati in domande. Lo strumento è suddiviso in quattro parti:

La prima parte contiene un'introduzione allo strumento e al suo utilizzo. Questa sezione è una versione estesa della prima parte.

La seconda parte contiene un questionario per le attività di miglioramento della qualità, e deve essere compilata dall'utente o dal suo gruppo. Le domande sono suddivise in tre categorie, che vengono utilizzate di frequente nelle metodologie QA e QI e sono interdipendenti. Ciascuna categoria contiene una serie di domande per fornire informazioni sugli indicatori (fattori importanti per il successo). La tabella seguente fornisce una panoramica degli indicatori utilizzati.

	Indicatori
<i>Struttura</i> Modalità di organizzazione di un progetto o programma	<ul style="list-style-type: none">▪ Obiettivi▪ Popolazioni chiave▪ Approccio▪ Responsabilità▪ Organizzazione▪ Risorse
<i>Processo</i> Modalità di svolgimento delle attività e delle mansioni più importanti del progetto	<ul style="list-style-type: none">▪ Supporto e partecipazione▪ Reti▪ Portata e risposta
<i>Risultati</i> Cambiamenti, risultati intermedi e altri risultati ottenuti, con la relativa modalità di misurazione o documentazione	<ul style="list-style-type: none">▪ Misurazione degli effetti▪ Cambiamenti ambientali, operativi o sociali▪ Sostenibilità

La terza parte contiene alcuni esempi delle risposte al questionario della seconda parte fornite per tre progetti diversi. Un progetto riguarda i maschi omosessuali (progetto MMSM) – un altro riguarda i giovani in carcere – progetto Saphy – e il terzo riguarda i consumatori di stupefacenti per via parenterale (PWID). Se non si sa come rispondere a una determinata domanda, è possibile verificare la risposta fornita per gli altri progetti e basarsi su tale esempio. Le risposte sono lì per aiutare a capire la metodologia dello strumento. Per essere in grado di fare questo, si consiglia di leggere i casi e le risposte insieme prima di iniziare a compilare il questionario sul proprio progetto. Ciò è particolarmente importante per i facilitatori.

5 CHI PUÒ USARE SUCCEED

Succeed può essere utilizzato per qualsiasi progetto, programma o organizzazione che si occupa di prevenzione e promozione della salute basata sulla popolazione, allo scopo di prevenire l'HIV o tutelare i diritti alla salute sessuale e riproduttiva (SRHR). Può trattarsi di progetti su piccola o vasta scala e di campagne gestite da ONG o enti pubblici, di progetti o approcci programmatici in settori specifici, come le scuole o i servizi sanitari, oppure di iniziative con lo scopo di raggiungere le popolazioni chiave tramite servizi sociali o di assistenza. Gli unici requisiti sono costituiti da un obiettivo, un piano e una serie di operazioni ben definiti. *Ai fini dell'uso di Succeed e dei relativi documenti, tutte le operazioni di questo tipo vengono denominate progetti, anche se non soddisfano tutti i criteri formali di un progetto* (ad esempio un budget definito o una tempistica chiara).

È possibile utilizzare *Succeed* per la pianificazione, la revisione dei progetti in corso o come formato per la valutazione formativa dopo il completamento di un progetto. *Succeed* può essere utilizzato per progetti grandi e piccoli, per progetti nuovi e consolidati, per progetti isolati o per progetti simili gestiti in aree diverse da un'organizzazione.

Succeed non è stato concepito come strumento di pianificazione. Può essere tuttavia utilizzato per rivedere il piano di un progetto di prevenzione e promozione della salute, al fine di assicurarne la qualità.

Il questionario facile da usare lo rende ugualmente accessibile ai rappresentanti dei gruppi target, ai volontari e ai professionisti, che possono anche lavorare insieme. Le valutazioni dello strumento originale, "How to Succeed in Health Promotion" (Come avere successo nella promozione della salute), hanno dimostrato che le varie parti interessate hanno migliorato la propria comprensione del progetto, oltre che del proprio ruolo nelle relative attività e dei risultati.

6 CONSEGUENZE POSITIVE E NEGATIVE DELL'USO DI SUCCEED

Le conseguenze positive dell'uso di *Succeed* sono già state illustrate nella Sezione 2:

- Miglioramento del progetto, lavoro di qualità superiore e maggiori possibilità di successo
- Maggiore coinvolgimento delle persone che partecipano alle attività basate su *Succeed*
- Produzione di documentazione e report di qualità superiore

Tuttavia, l'uso di *Succeed* potrebbe produrre conseguenze negative nei casi seguenti:

- I responsabili delle decisioni importanti non comprendono la differenza tra QI e valutazione, e considerano l'esercizio una valutazione formale
- Utilizzando *Succeed* vengono rilevate gravi carenze nel progetto e le persone coinvolte assumono un atteggiamento difensivo, opponendo resistenza al cambiamento.

È pertanto essenziale che l'attività venga correttamente preparata, con tutto il personale e le parti interessate rilevanti. Le persone responsabili del QI devono essere in grado di decidere autonomamente come comunicare le informazioni fornite dall'attività di QI ai responsabili delle decisioni e alle parti interessate. Tutti i partecipanti devono essere preventivamente



informati dell'uso di *Succeed*. Un'atmosfera favorevole alla riflessione e alla discussione aperta costituisce un prerequisito per qualsiasi attività di QI significativa.

7 COME USARE SUCCEED

Scelta delle attività di QI

La decisione di effettuare un'attività di QI e utilizzare *Succeed* spetta alla direzione del progetto o ad altri responsabili, che devono definire il progetto da rivedere.

Se si desidera utilizzare *Succeed* per più progetti, è consigliabile seguire un processo *Succeed* separato per ciascun progetto e documentare ogni progetto separatamente nel questionario *Succeed*. Se si utilizza *Succeed* per un progetto ampio e complicato, è consigliabile suddividerlo in più parti, ad esempio: Il progetto complessivo, un componente di assistenza sociale, un componente relativo all'educazione sull'AIDS e così via.

In qualsiasi organizzazione, grande o piccola, è importante prendere una decisione chiara relativamente allo svolgimento delle attività di QI. È inoltre importante la partecipazione di una persona con potere decisionale per il progetto. In caso contrario potrebbe risultare difficile ottenere l'approvazione dei miglioramenti e dei cambiamenti risultanti dall'attività di QI. Questa persona potrebbe essere il project manager, il capo dell'organizzazione che gestisce il progetto o un membro del consiglio. Qualcuno dovrebbe essere incaricato di organizzare l'attività di QI, l'evento *Succeed* ed eseguire/gestire le attività elencate di seguito. A seconda della portata della partecipazione, della pianificazione, della preparazione e del follow-up l'evento può durare da 3-6 giorni di lavoro.

Organizzazione, tempo e preparazione dell'attività Succeed

Come indicato in precedenza, è possibile utilizzare *Succeed* per un workshop di gruppo, in cui i partecipanti possono discutere e rispondere insieme alle domande. Questo aspetto è stato valutato e considerato un metodo efficace. Il gruppo del workshop non deve essere troppo ampio, al massimo 12 persone. Se il gruppo è più ampio, è consigliabile suddividerlo in gruppi più piccoli e quindi incontrarsi per confrontarsi e discutere come procedere, le possibili soluzioni e l'orientamento da adottare. Un gruppo più ampio richiede necessariamente un moderatore o un organizzatore per il coordinamento.

Un altro approccio consiste nel richiedere a varie figure chiave o parti interessate, che hanno familiarità con il progetto e background diversi, di compilare il questionario in modo indipendente e quindi incontrarsi per confrontare e discutere le risposte. Tale approccio richiede un maggior impegno a tutti i partecipanti, che devono acquisire familiarità con *Succeed*.

Il questionario può essere anche compilato dalla direzione del progetto, al fine di ottenere una piattaforma per le nuove strategie. In questo caso, tuttavia, viene a mancare la partecipazione, che garantisce che i punti ciechi siano scoperti attraverso una serie di prospettive. Si tratta di un elemento chiave per QI e per il lavoro e la collaborazione futuri.



Occorre prevedere almeno un giorno di lavoro. A seconda dell'ambito del progetto, potrebbe essere necessario raccogliere dati per rispondere alle domande. Per i progetti e per i gruppi più ampi, potrebbero essere necessari due giorni. È inoltre necessario mettere da parte una mezza giornata extra dopo 2–3 settimane per completare il questionario in caso in cui fosse necessario fare una raccolta di dati suppletiva. Quando si calcola il tempo, ricordatevi di includere il tempo per la raccolta dei dati, se si pensa essere necessaria.

È consigliabile incontrarsi o almeno telefonarsi per condividere informazioni sul *Succeed* sull'evento in programma con tutti i partecipanti prima che inviare l'invito. Vi è un formato libretto del Questionario da stampare e da dare ai partecipanti.

Ci dovrebbe essere un invito scritto. L'invito deve indicare lo scopo dell'attività e spiegare che i partecipanti vengono scelti per un motivo e dovrebbero essere in grado di partecipare durante tutta la durata del workshop.

Se si utilizza il formato workshop, le camere dovrebbero essere in grado di ospitare il lavoro di gruppo, se è necessario dividere il gruppo in gruppi più piccoli. Si dovrebbe avere la lavagna a fogli mobili, lavagna ecc e tutto il necessario per le attività partecipative. Il gruppo non dovrebbe sedersi come in una classe, ma piuttosto in un cerchio, con o senza tabelle. Il facilitatore dovrebbe consigliare sui locali e le attrezzature da utilizzare.

Documentazione

La documentazione costituisce un aspetto importante dell'attività Succeed. Il questionario è disponibile in un PDF interattivo che può essere scaricato su un computer e poi riempito durante il workshop. Occorre riportare tutte le risposte concordate, i riferimenti ai dati di supporto alle risposte e i suggerimenti per i passi successivi (cosa, come e quando). Tutte queste informazioni possono essere fornite direttamente nel questionario. Il responsabile di tale attività deve essere scelto a priori. A volte il moderatore si assume questo compito senza problemi, in altri casi è consigliabile affidarlo a una persona competente.

Coinvolgere i gruppi target più importanti, gli implementatori e gli stakeholder nell'attività di QI

L'approccio diretto di Succeed e il suo linguaggio relativamente semplice ne consentono l'utilizzo sia da parte dei professionisti che degli estranei, separatamente o insieme. È pertanto possibile ed estremamente vantaggioso che le persone che lavorano al progetto quotidianamente (il team del progetto), i rappresentanti dei volontari, i rappresentanti dei gruppi target diretti e delle persone che formano la popolazione chiave a cui si rivolge il progetto prendano parte a Succeed. Se il progetto dipende dalla collaborazione con altre organizzazioni, è inoltre utile invitare i rappresentanti di tali organizzazioni partner. Un gruppo diversificato di partecipanti garantisce una revisione più ampia e la valutazione degli indicatori da più angolazioni diverse. Questo è un buon metodo per gestire le complicazioni incontrate dalla maggior parte dei progetti. L'analisi congiunta aiuta inoltre a creare consenso sugli eventuali passi da compiere. Le valutazioni dello strumento originale² hanno dimostrato che i

² Come usare Succeed per la promozione della salute -.Vedi lo strumento "Succeed a knowledge-based" su www.qualityaction.eu



partecipanti risultano più consapevoli degli obiettivi già raggiunti e del proprio ruolo all'interno del progetto.

Nominare un leader per il workshop o un moderatore neutrale

Le valutazioni dello strumento Succeed hanno dimostrato che, per i workshop di gruppo, risulta estremamente utile un moderatore neutrale. L'approccio ottimale consiste nell'utilizzare un moderatore che abbia già seguito un corso di formazione sulla moderazione degli incontri per Succeed. Questo è particolarmente importante quando l'organizzazione responsabile non ha esperienza in materia di QI o QA e quando i partecipanti all'esercizio non lo hanno mai svolto prima o hanno ruoli e background diversi. In mancanza di un moderatore neutrale esiste sempre il rischio che i partecipanti evitino di parlare di aspetti che li mettono a disagio o di criticare, per evitare situazioni imbarazzanti, o che non abbiano il coraggio di opporsi a persone che ritengono più potenti o importanti. Potrebbero anche sottovalutare l'importanza della domanda e fornire risposte superficiali. Un moderatore Succeed deve essere sempre in grado di indurre i partecipanti a fornire risposte sensate, credibili e sostenibili in caso di controversia.

Naturalmente è anche possibile selezionare qualcuno nell'organizzazione per condurre il workshop. Alcuni hanno trovato utile avere due persone nominate a guidare il workshop. Si possono alternare tra la documentazione e la facilitazione. Ciò è particolarmente utile se uno dei facilitatori si trova in una posizione manageriale. Si dimostra che l'evento *Succeed* sia un evento speciale in cui le persone possono partecipare alle stesse condizioni e cambiando i ruoli. È fondamentale che questa/e persona(e) abbia il tempo necessario per prepararsi, leggere lo strumento *Succeed* e dedicare un po' di tempo per gli esempi dei casi e delle risposte corrispondenti. In alcuni paesi ci possono essere momenti di formazione. Questo è altamente raccomandato. Può essere utile per un'organizzazione avere un facilitatore esperto per QI.

Va considerata la nomina di un leader o moderatore anche nel caso di un gruppo di persone che hanno risposto alle domande autonomamente e quindi si incontrano per confrontare la propria analisi e suggerire i passi successivi.

Rispondere alle domande rilevanti

Se alcune domande del questionario non sembrano rilevanti per il progetto, non è necessario rispondere, ma si prega di specificare perché la domanda è irrilevante. L'utente ha inoltre la possibilità di aggiungere domande specifiche rilevanti per il progetto. Si prega di attenersi alla metodologia del questionario, formulando domande che richiedono risposte di tipo Sì/No, che possono essere suffragate da dati concreti o altri fatti.

Il questionario a volte può sembrare un po' ripetitivo. Questo perché alcuni degli indicatori sono leggermente sovrapposti. Se si pensa di avere già risposto a una domanda precedente, basta fare riferimento a quella risposta e andare avanti.

È possibile rispondere al questionario con vari livelli di approfondimento



Come si può notare, è possibile fornire risposte più o meno approfondite. Se il progetto è nuovo e/o di piccola entità, la risposta ad alcune domande potrebbe essere semplicemente un Sì o un No, seguito da alcuni dati concreti. In genere il completamento di Succeed richiede una giornata di lavoro, o anche meno. Più vasto è il progetto, o più lunga è la sua durata, più risposte possono essere date ed il maggior numero di dati è necessario per fornire risposte valide e affidabili. Per rispondere ad alcune domande potrebbe essere necessario condurre brevi sondaggi, interviste telefoniche con le figure chiave o esaminare i vecchi verbali delle riunioni.

In quest'ultimo caso, utilizzare il primo workshop per le domande a cui è possibile rispondere immediatamente. Decidere quindi come raccogliere le informazioni necessarie per le altre domande. Suddividere le attività fra i partecipanti appropriati che possono raccogliere i dati necessari. Potrebbe essere necessario raccogliere dati da un partner collaborante o con un sondaggio fra i membri della popolazione chiave. Usare quindi il secondo incontro per completare il questionario, condividendo le informazioni raccolte all'interno del gruppo. Valutare se alcune attività di raccolta dati effettuate potrebbero o dovrebbero essere ripetute sistematicamente per monitorare la qualità del progetto. Questa potrebbe essere una misura da adottare per migliorare il monitoraggio.

Terminate tutte le domande relative a un determinato indicatore, per esempio, si sono fatte tutte le valutazioni su tale indicatore, occorre riflettere sulla necessità di apportare modifiche e sui passi da compiere. Se le domande relative a un determinato indicatore hanno prevalentemente risposte di tipo "No", "Non abbiamo fatto X", o "Non abbiamo Y", in genere è necessario un miglioramento. Occorre valutare e discutere cosa è possibile fare, se è importante, quali sono le risorse necessarie e se è economicamente conveniente. *Tali suggerimenti dovrebbero essere scritti nel questionario per fornire idee e consigli da includere nel piano d'azione per il miglioramento.* Se, d'altra parte, avete risposto con molti 'Sì, noi abbiamo questo X' o 'Sì, abbiamo fatto Y', la valutazione conferma che la qualità è buona in quella particolare area. Poi si dovrebbero anche notare ed evidenziare alcuni risultati.

Necessità di misurazioni, sondaggi e indagini

Come si è visto in precedenza, potrebbe essere necessario effettuare vari tipi di raccolte dati sistematiche al fine di ottenere dati credibili e affidabili per la risposta al questionario, da utilizzare come base per le azioni future. In genere sono necessarie più metodologie. Succeed non specifica questo tipo di metodologia, ma alcuni tipi sono indicati negli esempi.

Se all'interno della propria organizzazione o gruppo non si dispone dell'esperienza necessaria, è possibile ottenere informazioni sui vari metodi di raccolta dei dati dai dipartimenti di salute pubblica o studi sociali delle università o disponibili a livello nazionale. In genere esiste un programma nazionale di prevenzione dell'HIV, con personale in grado di fornire consigli, mentre le ONG più importanti potrebbero disporre di un funzionario responsabile delle attività di ricerca e sviluppo. La metodologia da utilizzare può essere ispirata a un metodo scientifico,





semplificato e adattato alle esigenze del progetto locale. È meglio utilizzare una metodologia semplice che non utilizzarla affatto. È meglio raccogliere informazioni su tre argomenti importanti che su nessuno, oppure tentare di raccogliere troppe informazioni che non si è in grado di gestire. Lo strumento PQD³ contiene alcuni esempi di metodi partecipativi che è possibile utilizzare per raccogliere informazioni.

Follow-up regolare e informazioni

Al termine del questionario è consigliabile lasciare ai partecipanti il tempo di riflettere sull'esercizio appena svolto. Occorre inoltre avere una strategia per l'utilizzo dei risultati, che è consigliabile esporre ai partecipanti al termine dell'esercizio.

Il piano d'azione risultante dal lavoro svolto deve essere comunicato alle persone appropriate.

Deve essere previsto un follow-up regolare sulle decisioni formali relative ai suggerimenti e sui progressi compiuti. Tali informazioni possono anche essere comunicate ai partecipanti durante l'evento Succeed. Molte di queste persone hanno investito tempo e lavoro, pertanto sono motivate ad apportare cambiamenti e possono essere i migliori sostenitori e implementatori al momento di apportare tali modifiche.

Se si seguono queste linee guida, sarà più facile ripetere il QI con cadenza regolare l'ambito dell'organizzazione o del progetto. Tutte le iniziative di prevenzione e promozione della salute sono altamente contestuali. Nel corso del progetto è sempre necessario apportare correzioni. Il QI fornisce un metodo per adattare il proprio lavoro a una realtà complessa e in continua evoluzione.

³ Visitare il sito www.pq-hiv.de/en or www.qualityaction.eu