



# SUCCEED - UNO STRUMENTO BASATO SULLA CONOSCENZA PER IL MIGLIORAMENTO DELLA QUALITÀ

INFORMAZIONI GENERALI PER MODERATORI E PER  
TUTTI COLORO CHE DESIDERANO SAPERNE DI PIÙ  
SULLO STRUMENTO



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 (Quality Action), finanziata dall'Unione Europea nell'ambito del programma per la salute (Health Programme).

## INTRODUZIONE

Questo documento teorico illustra sia le ricerche preliminari, sia i concetti e le metodologie alla base dello strumento Succeed. Lo scopo del documento è fornire ulteriori informazioni e conoscenze per tutti coloro che utilizzano Succeed e che desiderano comprenderne meglio la metodologia. Non è necessario leggere questo documento per usare Succeed. Il documento è indirizzato soprattutto alle persone che desiderano informazioni più approfondite, ad esempio i moderatori dei workshop Succeed o coloro che aiutano persone singole o gruppi a compilare il questionario. Il suo scopo è illustrare il contenuto degli indicatori e le domande correlate. Una conoscenza più approfondita permetterà a moderatori e utenti di identificare le informazioni importanti e rilevanti per migliorare la qualità di un progetto.

Il testo è stato scritto da Viveca Urwitz, uno degli autori di "How to Succeed in Health Promotion" (Come avere successo nella promozione della salute), oltre che dello stesso strumento Succeed. Viveca è esperta in promozione della salute, prevenzione dell'HIV e diritti alla salute sessuale e riproduttiva (SRHR, Sexual and Reproductive Health and Rights). Opera inoltre attivamente in qualità di esperto dello strumento nell'ambito di Quality Action, oltre che della rete IQhiv, e può essere contattata all'indirizzo [viveca.urwitz@comhem.se](mailto:viveca.urwitz@comhem.se).

## INFORMAZIONI GENERALI

Succeed è basato su uno strumento generico per il miglioramento della qualità (QI, Quality Improvement) e la valutazione della qualità (QA, Quality Assurance), sviluppato originariamente in Svezia nel 1992 allo scopo di fornire un metodo per seguire e controllare le iniziative di promozione della salute, rispondendo a un'esigenza avvertita ormai da molto tempo. All'inizio degli anni '90 i modelli consumatore-fornitore hanno iniziato a dominare l'organizzazione dell'assistenza sanitaria in Svezia e in molti altri paesi. L'introduzione di autorità di acquisto responsabili di sottoscrivere i contratti di assistenza sanitaria ha evidenziato l'esigenza di definire programmi di lavoro e livelli di qualità. Molte iniziative di assistenza sanitaria si sono basate sul principio guida fornito dal modello Qualità totale (TQM, Total Quality Management)<sup>1</sup>.

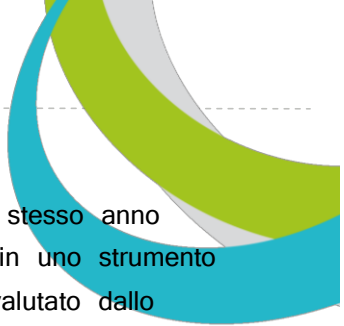
La promozione sanitaria, spesso gestita dalle autorità sanitarie, è sempre più soggetta a esigenze simili di definire e valutare attività e risultati. Il modello TQM non consentiva tuttavia di soddisfare tale esigenza. Ritenendo che i principi alla base di QA e QI fossero perfettamente adatti alle iniziative a lungo termine e alle condizioni complesse dei programmi di prevenzione e promozione della salute, un gruppo di funzionari esperti in promozione della salute ha avviato un progetto di ricerca per sviluppare una metodologia più appropriata, patrocinata dalla Karolinska Institutet di Stoccolma, (Svezia). Il risultato è stato un report che evidenzia 13 importanti fattori generali per il successo delle iniziative di prevenzione e promozione della salute basate sulla popolazione. Tali fattori sono stati utilizzati nella pratica per creare un questionario da utilizzare a scopo di QA e QI. Il questionario è stato quindi testato, e il report con i risultati è stato pubblicato dalle autorità sanitarie locali<sup>2</sup>.

Nel 1994 il report ha ottenuto il primo premio in occasione del National Quality Summit

<sup>1</sup> Cullen and Hollingum (1987) *Implementing Total Quality*. IFS Publications Ltd. Springer-Verlag.Köln.

<sup>2</sup> Ader, Berensson, K., Carlsson, P., Enhorn, G., Granath, M., and Urwitz, V. (1992a) Kvalitetssäkring av primärpreventiva program på befolkningsnivå. Rapport Skaraborg County Council.





organizzato dall'Association of County Councils (l'autorità sanitaria svedese). Nello stesso anno l'associazione ha sponsorizzato e pubblicato la trasformazione del report di ricerca in uno strumento facile da usare, che nel 1996 è stato tradotto in inglese<sup>3</sup>. Lo strumento è stato valutato dallo Swedish Board of Health and Welfare (l'autorità sanitaria svedese) nel 1999, che lo ha raccomandato come ottimo strumento per le attività di QA e QI dei progetti di prevenzione e promozione della salute. La valutazione ha inoltre evidenziato numerosi fattori importanti per l'utilizzo efficace dello strumento<sup>4</sup>. L'aumento dell'utilizzo ha imposto la pubblicazione delle ricerche scientifiche alla base dello strumento, al fine di consentirne la corretta peer-review. La pubblicazione stata effettuata nel 2001<sup>5</sup>.

Durante l'intero periodo, uno degli autori dello strumento originale ha operato attivamente nel campo della prevenzione dell'HIV e dei diritti alla salute sessuale e riproduttiva, sia in Svezia che a livello internazionale. Questo ha condotto alla presentazione di un progetto di utilizzo dello strumento originale in occasione della Conference on Quality in HIV Prevention di Berlino, nel 2008. La conferenza ha dato vita alla rete IQhiv, e lo strumento originale è stato adattato per la prevenzione dell'HIV tramite tale rete, con l'approvazione del proprietario dello strumento (l'organismo svedese Association of County Councils and Municipalities). I proprietari hanno richiesto di attribuire un nuovo nome allo strumento per evitare confusione. È stato quindi scelto il nome Succeed.

## I POTENZI DI RICERCA E METODO ALLA BASE DELLO STRUMENTO

Le attività di QI e QA sono in genere basate su determinate aree chiave (misure o processi) importanti per la qualità di un prodotto. Tali aree o fattori sono denominati *indicatori*. In teoria, è necessario definire uno *standard* per ciascun indicatore. L'attività di QI mostra le aree in cui il prodotto supera o non soddisfa i requisiti dello standard. È possibile adottare le misure appropriate per apportare i miglioramenti necessari. In teoria, le persone che si occupano della produzione dovrebbero prendere parte all'attività poiché, in molti casi, fanno parte della soluzione. Le attività di QI e QA sono essenziali quando non è possibile verificare ogni singolo elemento prodotto o quando la produzione richiede un tempo troppo lungo ed è necessario mantenersi costantemente aggiornati sullo svolgimento del progetto. L'ultima situazione si presenta molto spesso nelle iniziative di prevenzione e promozione della salute.

L'ipotesi era che le attività di QA e QI costituissero un ottimo approccio per le iniziative di prevenzione e promozione della salute, permettendo di colmare le lacune. Un indicatore è una misura o un attributo appositamente selezionato per determinare il livello di qualità. L'idea alla base della ricerca era che, definendo una serie di indicatori per le iniziative di promozione sanitaria, sarebbe stato possibile fornire ai professionisti strumenti che consentissero di condurre sistematicamente le attività di follow-up intermedie necessarie per dimostrare l'allineamento dei progetti agli obiettivi, spesso a lungo termine.

<sup>3</sup> Berensson, K., Granath, M. and Urwitz, V. (1996) Succeeding with promotion della salute Projects – Quality Assurance. Landstingsförbundet (The Association of County Councils), Stockholm.

<sup>4</sup> Swedish National Board of Health and Welfare (1999) Uppföljning av kvalitetsmanualen "Att lyckas med folkhälsoprojekt".

<sup>5</sup> Maj Ader, Karin Berensson, Peringe Carlsson, Marianne Granath and Viveca Urwitz (2001) *Quality Indicators for health promotion programmes*. Health Promotion International. Vol 16, No.2. Oxford University Press.





Per determinare gli indicatori è stato deciso di condurre una revisione delle valutazioni relative a progetti precedenti di prevenzione e promozione della salute. Tale revisione è stata effettuata nel 1992, prima dell'introduzione dei rapidi motori di ricerca e dei vasti database scientifici accessibili via Internet. La documentazione è stata pertanto ricercata nell'ampia biblioteca scientifica del Karolinska Institutet<sup>6</sup> e in alcune delle più importanti riviste di prevenzione e promozione della salute. Sono state reperite in tal modo informazioni tratte da report di progetto, articoli peer-reviewed sulle valutazioni, libri di testo sulla promozione della salute e molto altro ancora.

Nella ricerca qualitativa si incontra spesso il concetto di  *saturazione* . I testi trovati sono stati analizzati al fine di individuare gli elementi che sono risultati importanti per il successo o le situazioni in cui il progetto è fallito per la mancanza di determinate misure. Alcuni fattori ricorrevano continuamente nella maggior parte dei casi, se non in tutti. Quando non emergevano altri fattori, veniva presupposta una situazione di saturazione e i fattori individuati venivano considerati importanti per il successo.

L'elenco di tali fattori può essere considerato il minimo comun denominatore per le attività di QA e QI. A partire da tale elenco sono state concettualizzate tre serie di indicatori:

- Indicatori per la revisione della qualità della struttura del progetto (modalità di organizzazione)
- Indicatori per la revisione di misure e processi del progetto (modalità di esecuzione)
- Indicatori per i risultati, intermedi e finali, e altri cambiamenti

*Struttura, processo e risultato* sono tre aspetti ugualmente importanti e interdipendenti di qualsiasi progetto. Questo triangolo viene spesso utilizzato nelle attività di QI e QA dei servizi medici.<sup>7</sup>

Dalla revisione è inoltre emerso chiaramente che non era possibile sviluppare alcun tipo di standard misurabile più sofisticato. Semplicemente, la ricerca non era sufficiente. Ad esempio, come si può stabilire se un progetto di assistenza sociale ha raggiunto un numero di persone sufficiente? Basta il 40% o bisogna arrivare all'80%? Se un progetto ha lo scopo di aumentare l'informazione, qual è lo standard adeguato per il cambiamento? L'unica risposta possibile a tale domanda è costituita da una misura che consenta di rilevare un cambiamento statisticamente significativo, ovvero un cambiamento che non sia solo una coincidenza. La ricerca su tali problemi non era, e non è ancora, sufficiente. In futuro la situazione è probabilmente destinata a migliorare, perché la ricerca in materia di comunicazioni fa grandi progressi e permetterà di ottenere più informazioni scientifiche per lo sviluppo degli standard.

Lo stesso vale anche per gli indicatori più qualitativi. Sappiamo ad esempio che prendere una decisione formale su un progetto è meglio che non prendere alcuna decisione, poiché costituisce un'indicazione di qualità. Tuttavia, rivedere il contenuto della decisione dal punto di vista della qualità potrebbe non essere facile.

---

<sup>6</sup> Il Karolinska Institute è una delle facoltà di medicina più importanti d'Europa

<sup>7</sup> Donabedian, A. (1996) Evaluating the quality of medical care. *Millbank Memorial Fund Quarterly*, 44, 166-206.

Questo è un motivo importante, che ha spinto gli sviluppatori dello strumento a utilizzare l'approccio QI, incentrato sullo studio delle lacune identificate nel progetto, anziché l'approccio QA, incentrato su uno standard minimo misurabile.

## METODOLOGIA ALLA BASE DI SUCCEED – FUNZIONAMENTO

A partire dai risultati delle ricerche e dall'elenco dei fattori di successo, gli indicatori sono stati generalizzati in "concetti di sensibilizzazione"<sup>8</sup> ed è stato attribuito un nome specifico a ogni singolo indicatore. Ogni indicatore rappresenta un contenuto chiave, che in un contesto reale potrebbe presentarsi con forme lievemente diverse in progetti diversi, rispecchiando la natura contestuale delle iniziative di prevenzione e promozione della salute.

Ai fini operativi il contenuto è stato tradotto in domande specifiche, che rispecchiano i fattori di successo più importanti identificati nella ricerca.

Le domande sono strutturate in modo che una risposta positiva o, in alcuni casi un "Sì", indichi una buona qualità, mentre una risposta negativa, o un "No", indichi una carenza o una scarsa qualità. Questa semplice suddivisione rispecchia il fatto che sono disponibili poche informazioni su cui basare gli standard. Si presuppone che *maggiore è il numero degli indicatori (fattore di successo) utilizzati di un progetto, migliore sarà la qualità.*

In alcuni casi si può pensare che le misure richieste nel questionario non esistano. Tuttavia, dopo alcune discussioni e riflessioni, e dopo aver letto i casi di esempi forniti, si può scoprire che gli elementi esistono tutti, anche se non sono stati correttamente pianificati o sono stati concettualizzati in modo diverso. Ad esempio, potrebbe esistere una motivazione razionale per la scelta del gruppo target, oppure potrebbe esserci un modello con alcuni metodi specifici da utilizzare, anche se non sono visti come metodi.

Naturalmente, lo stesso vale per gli aspetti che erano previsti ma di fatto non esistono. Molto spesso identifichiamo come obiettivi cose che di fatto sono attività, ad esempio "il nostro obiettivo è formare il personale". Anche se è possibile misurare le attività ("Abbiamo tenuto tre sessioni di formazione"), tale indicazione non fornisce alcuna informazione sui risultati.

Il ruolo del moderatore consiste nell'evidenziare tale aspetto, aiutando i partecipanti a comprendere come utilizzare le domande e gli esempi. Di seguito vengono fornite alcune informazioni aggiuntive sugli indicatori, insieme a domande correlate a questi ultimi, che possono essere presenti nel questionario.

Se sono effettivamente necessari miglioramenti, è consigliabile esaminare il toolkit PQD (Participatory Quality Development, sviluppo della qualità partecipativa), che contiene numerosi metodi utili per migliorare vari aspetti del proprio lavoro. Alcuni di questi metodi sono facili da applicare, purché venga adottato un approccio partecipativo. Altri potrebbero richiedere attività di formazione o supervisione prima dell'utilizzo.

---

<sup>8</sup> Cohen (1979) What is wrong with social theory? In Filstead, W.J. (ed). Quantitative Methodology. Markham, Chicago, IL.

## Struttura

Quasi tutti i report e gli studi rivisti indicavano la struttura del progetto come requisito chiave per il successo di qualunque iniziativa, dimostrando che la sua importanza è molto superiore a quanto non si pensi in generale.

Sono stati trovati numerosi fattori che richiedono attenzione e che corrispondono agli indicatori selezionati. I nomi degli indicatori sono i titoli di ciascuna delle sezioni successive.

## Obiettivi

Questo indicatore contiene domande sugli obiettivi principali e secondari di descrizione del problema (che possono essere denominati anche finalità o target, a seconda del progetto). Una descrizione chiara e specifica del problema sembra costituire un fattore chiave per il successo, così come la concettualizzazione di obiettivi distinti misurabili (SMART)<sup>9</sup>, sia a livello generale, sia nelle fasi intermedie (obiettivi secondari). Poiché l'obiettivo generale può essere a lungo termine, è indispensabile usare obiettivi intermedi, o secondari, per gli effetti intermedi previsti.

Un errore comune consiste nel ritenere che gli obiettivi debbano essere identificati una sola volta in via definitiva. Molti progetti, invece, iniziano con obiettivi troppo ampi o relativi ad aree ancora poco conosciute, e questo problema emerge solo dopo qualche tempo. Succeed riconosce che gli obiettivi possono, e probabilmente devono, cambiare a mano a mano che il progetto prosegue e le conoscenze aumentano. È sufficiente formulare una motivazione razionale appropriata per il cambiamento. Pertanto, se utilizzando Succeed si scopre che gli obiettivi non sono ottimali, basta proseguire e trasformare tale aspetto in aree da migliorare, cosa che risulterà sicuramente utile per il progetto.

## Popolazioni chiave

Le popolazioni chiave per la prevenzione dell'HIV giocano un ruolo importante. Si tratta di gruppi di persone che, per motivi diversi, risultano particolarmente vulnerabili dell'HIV. Esistono molti gruppi, che cambiano da un paese all'altro all'interno dei singoli paesi.

Sapere perché un progetto è stato avviato è un indicatore di buona qualità. Potrebbe trattarsi di un'analisi epidemiologica che evidenzia tale esigenza. Potrebbe essere un gruppo di persone impegnate in una causa o particolarmente vulnerabili al problema in generale.

In ogni caso, i dati dimostrano chiaramente che l'esecuzione di un'analisi epidemiologica è utile per l'identificazione del gruppo da selezionare e per fornire informazioni generali sui gruppi che richiedono maggiore prevenzione. Tale analisi dovrebbe essere preferibilmente

<sup>9</sup> SMART è acronimo di **specifico, misurabile, appropriato, realistico e temporizzato** (**Specific, Measurable, Attainable, Relevant and Time-bound**). Per chi non è abituato a sviluppare obiettivi SMART, potrebbe essere difficile. Può essere utile chiedersi quali aspetti dovrebbero risultare diversi alla fine del progetto per il gruppo target.

basata sul monitoraggio della seconda generazione<sup>10</sup>, costituito da una combinazione di vari tipi di informazioni diverse, sia qualitativi e che quantitativi, ad esempio:

- Dati medici sui tipi e i tassi di infezione
- Conoscenze, atteggiamenti e comportamenti dei gruppi interessati
- Determinanti sociali importanti

Oltre che per l'HIV, questo vale anche per tutte le iniziative relative ai diritti alla salute sessuale, oltre che per la maggior parte delle aree del servizio sanitario pubblico. La capacità di ottenere i cambiamenti desiderati o di trasmettere efficacemente il messaggio aumenta con una conoscenza precisa basata sull'analisi dei problemi riguardanti le popolazioni chiave. La disponibilità di questo tipo di dati aumenta inoltre la possibilità di organizzare un follow-up significativo.

A volte non si dispone di alcun dato e il progetto è frutto di altri tipi di informazioni. La piena consapevolezza di tale aspetto costituisce un indicatore di qualità. In tale caso, l'attività di QI potrebbe evidenziare la necessità di migliorare il monitoraggio e la raccolta dei dati.

A volte è importante anche fare una distinzione fra la popolazione chiave, che in ultima analisi trarrà vantaggio dal progetto, e i gruppi intermedi interessati dal progetto. Ad esempio, un progetto può avere lo scopo di migliorare la preparazione del personale al fine di soddisfare le esigenze della popolazione chiave. Se tale distinzione è rilevante, il progetto dovrebbe essere in grado di effettuarla.

## Approccio

Molti studi dimostrano l'importanza di utilizzare uno schema o modello con un fondamento chiaro e possibilmente basato su dati concreti per il progetto. Utilizzare una strategia e attività chiaramente definite è determinante per il successo. Dovrebbe esserci una logica di progetto o un'immagine che illustra le azioni e le misure che dovrebbero produrre vari tipi di effetti e in quale ordine tali azioni e misure devono essere implementate. La ricerca ha dimostrato che un approccio basato su un modello teorico per la promozione della salute consente di ottenere risultati migliori (ad esempio la teoria dell'apprendimento sociale di Bandura). In questo contesto, è necessario considerare anche gli aspetti etici del progetto.

## Responsabilità

Le decisioni relative al progetto devono poter raggiungere il livello appropriato in un'organizzazione, ad esempio le decisioni relative all'allocazione delle risorse. Questa sembra essere una condizione estremamente importante per il successo di un progetto. Tra gli altri, è stato dimostrato che questo è il fattore di successo più importante ai fini della sostenibilità. Anche se è possibile avviare un progetto senza tali decisioni, ottenere un finanziamento sarà quasi sempre un problema e sarà necessario impegnarsi il più possibile per reperire i fondi richiesti.

Come in tutti i contesti organizzativi, è importante allocare chiaramente responsabilità e autorità.

---

<sup>10</sup> L'organizzazione mondiale della sanità (OMS) ha iniziato a raccomandare il monitoraggio della seconda generazione nel 1992. Nel 2006, UNAIDS ha coniato lo slogan "know your epidemic" (conoscere l'epidemia).

## Risorse

Le risorse possono essere sia materiali che umane. La relazione tra livello di ambizione e risorse disponibili deve essere ragionevole. Ad esempio, uno studio di ampia portata in Australia<sup>11</sup> ha dimostrato che uno dei due fattori che hanno permesso di evitare la diffusione dell'HIV nel Nuovo Galles del Sud tra i maschi omosessuali, diversamente dal resto dell'Australia, era costituito dalla quantità superiore di risorse dedicata alle iniziative di prevenzione (l'altro fattore era costituito dalla collaborazione a lungo termine fra tutte le principali parti interessate).

Molti progetti sono eccessivamente ambiziosi rispetto alle risorse disponibili. Spesso i finanziatori pensano che le iniziative di prevenzione e promozione della salute siano poco costose, perché fanno uso di volontari<sup>12</sup>. Di conseguenza, i progetti di prevenzione e promozione della salute risentono quasi sempre di una carenza di fondi. Questo è spesso il motivo che impedisce di raggiungere gli obiettivi e la causa della demotivazione di personale e volontari. La mancanza di fondi è indice di scarsa qualità del progetto.

È inoltre importante che la direzione del progetto si impegni ad allocare i fondi e a prendere le decisioni di finanziamento e altre decisioni quotidiane strategiche entro i limiti del budget approvato. Quando si presenta un'opportunità, spesso non c'è tempo per un processo decisionale formale.

Il livello di competenza del personale costituisce un altro fattore chiave. Il personale deve avere l'opportunità di ampliare le proprie conoscenze nel proprio ambito di competenza e di migliorare le proprie capacità, se necessario tramite ulteriori iniziative di formazione e supervisione.

## Organizzazione

Un'organizzazione trasparente e una leadership chiaramente definita sembrano costituire un fattore importante per il successo delle attività. Qualsiasi descrizione dell'organizzazione dovrebbe specificare le autorità e le attività obbligatorie per tutte le persone coinvolte nel progetto, inclusi i volontari.

Anche la relazione tra il progetto e qualsiasi "organizzazione di appartenenza" deve essere ragionevole. Ogni progetto richiede un certo livello di indipendenza. Ad esempio, la direzione del progetto deve poter agire in modo sufficientemente indipendente in relazione ai partner collaboranti.

Anche l'uso di programmi e piani temporali realistici sembra essere un altro indicatore di qualità. Un programma non realistico è fonte di stress e malcontento tra il personale. Inoltre, se il progetto non raggiunge gli obiettivi previsti, i fondi potrebbero essere revocati.

Le iniziative di prevenzione e promozione della salute sono altamente contestuali e i piani potrebbero essere influenzati da eventi incontrollabili. L'inclusione di una strategia di gestione del rischio relativamente ai piani temporali costituisce un indicatore di qualità.

---

<sup>11</sup> Christopher K Fairly et al. (2008) Investment in HIV prevention works. *Sexual Health*. 2008, 5, 207–210.

<sup>12</sup> Anche se costa meno del trattamento, è comunque un costo.



## Processo

Durante la revisione della documentazione sono stati identificati alcuni indicatori o fattori che determinano il successo dei processi di prevenzione e promozione della salute. Alcuni di questi fattori erano strettamente correlati all'uso di una metodologia specifica, pertanto non possono essere utilizzati come indicatori generali. Questo si applica in generale, tranne che per una revisione estensiva dei possibili processi indagabili nell'ambito delle iniziative di prevenzione e promozione della salute. Durante tale revisione sono state identificate tre aree generiche misurabili o descrivibili, ovvero *rete*, *esposizione* e *impegno*. Un altro aspetto che è possibile misurare e descrivere è costituito dalla *partecipazione*. Questi quattro elementi costituiscono gli indicatori di qualità del processo di progetto. Ciò non significa che tali indicatori forniscano un quadro completo della qualità del processo. Sono piuttosto piccoli spiragli che consentono di percepire il livello di qualità.

## Supporto e partecipazione

Il concetto di supporto è un tentativo di indicare il livello di accettazione degli obiettivi e dell'approccio del progetto tra i principali partner collaboranti e le persone che trasmettono l'approccio all'interno della comunità o tra la popolazione chiave. Il fatto che le principali parti interessate e i relativi ruoli possano essere definiti e siano stati formalizzati, tramite accordi o contratti, costituisce un indicatore di qualità. È inoltre possibile richiedere un feedback sul livello di comprensione delle parti interessate.


L'indicatore "supporto" può essere utilizzato anche per segnalare mancanza di supporto e possibili ostacoli al supporto.

In un progetto possono essere presenti numerosi ostacoli da superare, a livello individuale (persone non informate o persone contrarie con la possibilità di ostacolare il progetto o divulgare informazioni fuorvianti), a livello organizzativo o a livello sociale. Oltre all'analisi del rischio è consigliabile effettuare anche un'analisi degli ostacoli, per valutare cosa è possibile o non è possibile fare per eliminare tali ostacoli.

La consapevolezza di questi aspetti costituisce un indicatore di qualità. In molti progetti si spreca tempo ed energia tentando di cambiare aspetti che non è possibile modificare. Le attività di QI possono aiutare a evitare tali azioni controproducenti.

Partecipazione significa che tutti i partner, i membri principali del gruppo target o le popolazioni chiave e i responsabili delle decisioni hanno la possibilità di influenzare e partecipare allo sviluppo del progetto. Esistono vari livelli di partecipazione<sup>13</sup>. È possibile effettuare una distinzione tra partecipazione simbolica e partecipazione attiva. In genere si parla di partecipazione simbolica quando un partner collaborante accetta di collaborare e di fare parte del comitato direttivo, ma invia alle riunioni un funzionario inesperto e privo di autorità, che non contribuisce per nulla o quasi agli incontri e non effettua alcuna attività tra un incontro e l'altro. La partecipazione attiva è l'esatto contrario, ovvero si include nel gruppo direttivo una persona incaricata,

<sup>13</sup> Arnstein S (1971) Eight rungs on the ladder of participation. In Cahn P (ed) Citizens participation: Effecting Community Change. Praeger. London. Questo documento è stato utilizzato da PQD per fornire metodi di sviluppo e una descrizione della partecipazione, ad esempio i Power Circle.



---

una persona che partecipa attivamente e fornisce un contributo al progetto, e un partner collaborante che si assume le proprie responsabilità tra un incontro e l'altro.

## Rete

Il termine *rete* viene comunemente utilizzato per fare riferimento a qualsiasi tipo di gruppo di persone importante per l'implementazione. Possono essere gruppi già formati che si incontrano regolarmente e presentano tutte le caratteristiche di una rete. Oppure possono essere gruppi che si incontrano sporadicamente e hanno contatti scarsi o assenti in relazione al progetto, ma ciascun membro è importante e tutti i membri presentano caratteristiche comuni nell'ottica del progetto, ad esempio un gruppo di esperti in campi diversi. Il concetto di *rete* può essere utilizzato anche metaforicamente per indicare persone che presentano caratteristiche comuni, ma non si incontrano mai e costituiscono un gruppo solo nell'ottica del progetto. Il progetto deve pertanto comunicare con queste persone con modalità simili.

Nel contesto di Succeed, tali reti possono essere importanti per molti motivi, ad esempio per ottenere feedback dalla comunità, dal gruppo target o dalla popolazione chiave, per inoltrare informazioni o messaggi e per implementare determinate azioni indirizzate a un pubblico più ampio. Le persone che formano queste reti svolgono pertanto un ruolo centrale per l'implementazione del progetto.

Le attività di formazione di una rete e divulgazione delle informazioni sono essenziali per la maggior parte dei progetti. La documentazione mostra l'importanza delle competenze per lo sviluppo della comprensione e delle capacità delle persone incluse nelle reti di progetto.

La ricerca sottolinea inoltre l'importanza di stimolare l'entusiasmo e l'impegno dei sostenitori. La maggior parte delle iniziative di prevenzione e promozione della salute dipende dai sostenitori, perché ben pochi implementatori svolgono le attività del progetto come lavoro a tempo pieno. I sostenitori possono essere volontari che forniscono assistenza sociale nell'ambito di una ONG, oppure infermieri e insegnanti che si impegnano personalmente per aiutare altri insegnanti nelle attività di educazione sessuale. Se queste persone non ottengono alcun riconoscimento per il proprio impegno, possono perdere facilmente ogni motivazione o, peggio, sviluppare un atteggiamento ostile e controproducente.

Uno dei metodi di valutazione della qualità consiste pertanto nello stabilire se e come un progetto include una rete e in che modo supporta consapevolmente i propri sostenitori.

## Portata e risposta

Questo indicatore mostra la misura e l'intensità con cui i gruppi target vengono a contatto con il messaggio e le attività, oltre al livello in cui il gruppo target e le popolazioni chiave ricevono e assorbono il messaggio previsto.

Molti progetti prevedono la formazione di "intermediari", come personale medico, operatori sociali appartenenti a ONG o insegnanti scolastici. È tuttavia importante verificare come queste persone percepiscono le informazioni e messaggi, e come le trasmettono a loro volta ai destinatari previsti. Queste attività devono essere effettuate regolarmente, perché consentono di adattare l'approccio e le misure concrete del progetto alle esigenze dei gruppi target e delle popolazioni chiave.

In teoria, sono necessari anche alcuni standard, ma finché non vengono definiti dovrebbe essere possibile puntare a cambiamenti sostanziali o statisticamente significativi.<sup>14</sup>

Per misurare questo aspetto vengono in genere organizzati sondaggi o gruppi a tema con lo scopo di valutare le conoscenze, l'atteggiamento e il comportamento pratico (KAP, Knowledge, Attitude and Practice).

Tali metodi vengono spesso utilizzati per ottenere informazioni dalle popolazioni chiave. In molti paesi viene effettuato un monitoraggio sistematico della seconda generazione, che include queste domande a livello nazionale. Questi metodi possono essere tuttavia utilizzati per ottenere informazioni sulla portata e la risposta degli "intermediari".

I progetti più ampi dispongono in genere di risorse umane e finanziarie efficienti per raccogliere un feedback sulla portata e la risposta. Per i progetti più piccoli, esiste il problema di definire un sistema di feedback gestibile con risorse limitate.<sup>15</sup>

Il fatto che un progetto abbia adottato misure per il feedback sulla portata della risposta da parte dei gruppi più importanti, inclusi i destinatari del progetto, costituisce un indicatore di qualità.

## Risultati

Anche se in teoria il risultato finale delle iniziative di prevenzione e promozione della salute è, ad esempio, una riduzione dei casi di HIV, non può essere ottenuto attraverso un progetto isolato, perché esistono molti altri fattori che contribuiscono o impediscono di raggiungerlo. Sia la ricerca che la teoria epidemiologica indicano che è necessario osservare altri punti finali per misurare o descrivere i risultati di un progetto di prevenzione. Il risultato di un'iniziativa di prevenzione orientata alla popolazione dovrebbe essere preferibilmente misurato in base a determinanti chiave del risultato finale previsto, ovvero gli specifici fattori determinanti che il progetto si prefigge di influenzare.

Questo è il motivo dell'importanza della formulazione degli obiettivi di progetto e della logica dell'approccio. Le attività di QI possono contribuire ad assicurare che gli obiettivi siano realistici o a cambiare gli obiettivi durante la discussione dei risultati misurati. È importante discutere come identificare gli indicatori utili per la misurazione. Poiché non è possibile seguire le abitudini sessuali di ogni singolo individuo in una popolazione chiave, in genere vengono poste alcune domande strategiche su problematiche quali l'uso del preservativo o i rapporti anali non protetti, che costituiscono indicatori di comportamento. L'uso di piani e metodi per il monitoraggio dei progressi costituisce un indicatore di qualità. Un altro indicatore di qualità è dato dalla possibilità di rispondere "Sì" quando viene chiesto se il progetto procede in linea con gli obiettivi previsti. Gli indicatori di qualità dei risultati di un progetto sono pertanto i seguenti:

---

<sup>14</sup> È consigliabile ricordare che, per gli interventi e le campagne commerciali, un piccolo aumento percentuale delle vendite è considerato un ottimo risultato. Nessuno si può aspettare un cambiamento di comportamento del 50% a fronte di un piccolo investimento.

<sup>15</sup> In PQD vengono descritti sia il metodo dei gruppi a tema, sia la valutazione rapida. Tuttavia, chiunque intraprenda uno studio basato su tali metodi ha bisogno di formazione o supervisione per utilizzarli correttamente.

## Conoscenze, atteggiamenti e/o cambiamento dei comportamenti

Nel campo della prevenzione dell'HIV e dei diritti alla salute sessuale e riproduttiva, il fattore determinante che è più importante influenzare è in genere costituito dai comportamenti sessuali o dalla tossicodipendenza. Per indurre un cambiamento di comportamenti è necessario intervenire sulla conoscenza (dei rischi per la salute e dei fattori di protezione), sull'atteggiamento nei confronti del cambiamento di comportamento, sull'intenzione di cambiare comportamento e, in ultima analisi, sul comportamento stesso. Spesso le finalità, gli obiettivi e l'approccio o il modello del progetto riguardano proprio questi fattori determinanti. L'induzione di un cambiamento di comportamenti si basa su alcune ipotesi sottostanti. L'osservazione continua dei risultati consente di ottenere un feedback su tali aspetti importanti del progetto, oltre che di valutare la misura in cui vengono soddisfatte le esigenze del gruppo target o della popolazione chiave. È importante notare che, a seconda degli obiettivi e delle finalità, questo indicatore potrebbe essere correlato al gruppo target discreto, così come alla popolazione chiave che dovrà beneficiare effettivamente dell'intervento.

È possibile misurare il cambiamento? E cosa indicano le misure? Il progetto è in linea con i risultati previsti? Se non è possibile rispondere a tali domande, si incontreranno molti problemi.

## Cambiamenti ambientali, operativi o sociali

Per cambiamenti ambientali o operativi si intendono i cambiamenti nella comunità circostante, come l'adattamento degli orari di apertura delle cliniche, il preside di una scuola che autorizza corsi di educazione sessuale regolari tenuti da una ONG, l'aumento degli alloggi per i senza tetto che fanno uso di stupefacenti per via parenterale o l'apertura di un centro di sostegno per le persone che convivono con l'HIV. I principali cambiamenti operativi possono essere inoltre correlati al progetto stesso.

Alcuni progetti dispongono anche di un organismo di sostegno che può essere fondamentale per indurre un cambiamento politico o legale, ad esempio per il cambiamento delle leggi sui diritti di lesbiche, gay, bisessuali o transgender (LGBT) o la legislazione sull'HIV. Tali conquiste devono essere sottolineate come tappe e risultati importanti.

## Sostenibilità

Alcuni progetti hanno un obiettivo specifico. Il progetto termina al raggiungimento dell'obiettivo. Altri richiedono più tempo o sostegno per produrre l'effetto desiderato. Molti modelli di progetto in materia di promozione della salute hanno dimostrato di produrre scarsi effetti a lungo termine, se le relative iniziative non vengono integrate in attività regolari organizzate dopo il completamento del progetto. Per garantire l'efficacia del progetto, è necessario considerare anche questo aspetto.

Tutti i progetti devono pertanto valutare il problema della sostenibilità molto prima del completamento. Effettuare tale valutazione e definire strategie per garantire la sostenibilità costituisce un indicatore di buona qualità.

