



# Culture e Studi del Sociale

## CuSSoc

ISSN: 2531-3975

*Progettazione sociale nei contesti di vulnerabilità.  
La spendibilità euristica del Project Cycle Management*

Maurizio Esposito

**Come citare / How to cite**

ESPOSITO, M. (2016). Progettazione sociale nei contesti di vulnerabilità. La spendibilità euristica del Project Cycle Management. *Culture e Studi del Sociale*, 1(1), 67-78.

Disponibile / Retrieved from <http://www.cussoc.it/index.php/journal/issue/archive>

**1. Affiliazione Autori / Authors' information**

Università di Cassino e del Lazio Meridionale, Italia

**2. Contatti / Authors' contact**

Maurizio Esposito: m.esposito@unicas.it

**Articolo pubblicato online / Article first published online:** Giugno / June 2016



- Peer Reviewed Journal

Informazioni aggiuntive / Additional information

[Culture e Studi del Sociale](#)



# *Progettazione sociale nei contesti di vulnerabilità. La spendibilità euristica del Project Cycle Management*

*Maurizio Esposito*

Dipartimento di Scienze umane, sociali e della Salute  
Università di Cassino e del Lazio Meridionale  
E-mail: m.esposito@unicas.it

**Abstract:** *Social project in contexts of vulnerability. The heuristic applicability of Project Cycle Management.* the article deals with the methodology of intervention on social vulnerability through the Project Cycle Management, design technique implemented by the EU since 1993 following the Logical Framework Approach. The main purpose is to shed light on some semantic confusion regarding the issues of social planning and evaluation. Operate according to this logic means overcoming the fragmentation and improvisation of interventions, and thus “make” a sociology aimed at effectiveness of the social action and not only as a theoretical analysis of self.

**Keywords:** Logical framework, Project cycle management, Social planning.

## **Prodromi**

Parlare oggi di vulnerabilità sociale significa immergersi in un “mare” semantico che sempre più assume connotati polimorfici, in cui è sovente difficile districarsi. Si tratta infatti di un concetto multidimensionale, che può essere studiato solo in modo consequenziale a:

- una sua efficace e riconosciuta definizione semantica, che ne specifichi i tratti e gli ambiti di studio;
- una gestione proficua di indicatori diretti (di tipo economico e finanziario, che hanno a che fare soprattutto con reddito e consumi) e indiretti (di tipo sociale, educativo, sanitario, politico, che investono invece concetti come capitale sociale, accesso al sistema di welfare ed altri).

Vulnerabilità sociale significa “una quotidianità che si fa *normalmente* insicura, un lavoro non più a tempo indeterminato o sufficientemente re-

munerativo, famiglie sempre più lunghe e strette poste davanti al dilemma se lavorare entrambi, marito e moglie, oppure crescere i figli e assistere i vecchi. Vulnerabilità è oggi il problema della nostra società, confrontata con lo smarrimento del presente, la paura del futuro” (Negri 2006: 14).

Tale concetto risulta perciò intimamente legato a quello, più riconosciuto e riconoscibile nelle scienze sociali, di povertà. In quanto questione assai complessa, “una corretta analisi del fenomeno richiede che già in sede di definizione la povertà non venga considerata come situazione individuale ma come un processo sociale particolare, parte di quella rete di relazioni che reggono i rapporti sociali complessivi, che trova origine - ed esplica i suoi effetti - nella dinamica sociale complessiva” (Sarpellon 1983: 23).

Le stesse definizioni di povertà assoluta e relativa, insieme alle più moderne definizioni di povertà unidimensionale/multidimensionale, qualitativa/quantitativa, oggettiva/soggettiva, statica/dinamica e a quelle emergenti legate al troppo diffuso concetto di “nuove povertà”, come povertà sanitaria, povertà oziosa, povertà operosa e così via (Maturò 2007: 41), rendono il fenomeno di difficile lettura e dalle trame talvolta indecifrabili.

Quello che accade ad un livello epistemico si riproduce anche sul versante euristico e operativo: gli interventi contro le povertà e l’esclusione sociale sono difatti troppo spesso collegati a logiche esperienziali improvvisate e parziali, che Bruschi non esiterebbe a definire “artigianali” (Bruschi 2007: 21), logiche che perdono di vista il quadro sinottico e generale di un approccio che dovrebbe essere sempre di metodo e professionale.

## 1. La progettazione sociale

Per questo motivo, proveremo ad affrontare le tematiche della progettazione sociale in questo campo a partire da autorevoli e riconosciute linee guida europee sulle tecniche di progettazione, e nello specifico dal cosiddetto modello “Project Cycle Management” (da ora in poi PCM).

Prima di partire con la nostra analisi, bisogna però operare una introduttiva specificazione semantica. Un elemento sostanziale riguarda la differenza che corre tra piano/pianificazione (*policies*), programmazione (*programme*) e progettazione (*project*), termini che sovente vengono incautamente usati come sinonimi. La Commissione Europea (2004) li definisce così:

1. Piano: insieme di programmi o misure che hanno lo stesso obiettivo generale ma non necessariamente gli stessi obiettivi specifici.
2. Programma: insieme coordinato di diversi tipi di azioni i cui obiettivi operativi sono definiti con precisione, anche se le modalità attuative

possono essere precisate in un secondo tempo, e che hanno una validità temporalmente limitata ed un budget fisso.

3. Progetto: azione indivisibile dotata di una specifica modalità gestionale, di procedure e budget che sono definiti con precisione fin dall'inizio.

Il fuoco del presente articolo riguarda proprio questo terzo elemento, ove l'etimologia stessa, come al solito, aiuta a decifrarne i tratti costitutivi: il termine deriva infatti dal latino *pro-jacere*, ovvero "gettare avanti", e dunque in senso lato "proiettare, immaginare" una situazione, una realtà a divenire. Nelle politiche sociali, come fa ben notare Alessandro Bruschi (2007), gli scenari da immaginare non devono e non possono essere la risultante di scelte estetiche, formali, legate a quella che viene definita come "logica della scoperta" (connotativa invece della ricerca pura): in quanto ricerca applicata, in quanto azione sociale, essi devono invece derivare ed essere indissolubilmente legati ai bisogni da risolvere, ai problemi del gruppo destinatario; come afferma McCrory: "a differenza della ricerca scientifica di base, la progettazione è motivata più dal bisogno che dalla curiosità" (1970: 26).

In tal senso, un'importanza sostanziale nel PCM è data al concetto di "rilevanza" (*Relevance*), che denota proprio la necessità che gli obiettivi progettuali siano legati ai bisogni dei destinatari dell'intervento: senza rilevanza, ogni progetto è destinato a rimanere quantomeno inefficace e socialmente inopportuno.

## **2. Il Project Cycle Management**

Il PCM è un metodo di progettazione basato sull'approccio del Quadro Logico (*Logical Framework Approach*), che si avvale di un manuale operativo pubblicato nelle versioni del 1993, 2001 e 2004.

Il manuale è stato pensato come strumento di supporto per migliorare le tecniche di progettazione e infatti, come sostiene la Commissione Europea, la qualità della progettazione è intimamente legata ai concetti di fattibilità ed efficacia dei programmi, dei progetti e della loro organizzazione.

Tuttavia, esso deve essere usato non come sostitutivo dell'esperienza individuale e della iniziativa pubblica, in quanto la "contingenza" del contesto rimane imprescindibile in ogni attività di progettazione, che non può essere delegata passivamente ad un ente esterno, come in questo caso la Commissione Europea.

Il PCM è un processo complesso e creativo, che coinvolge le capacità

decisionali e negoziali degli stakeholders<sup>1</sup>, per cui il lavoro di gruppo, le tecniche di negoziazione e la comunicazione rimangono perni centrali di tutta l'attività progettuale.

Un progetto deve avere:

1. Stakeholders chiaramente definiti, incluso il gruppo target e i beneficiari finali.
2. Un coordinamento chiaramente definito, un management e un assetto finanziario.
3. Un sistema di monitoraggio e valutazione.
4. Un appropriato livello di analisi economica e finanziaria, che indichi che i benefici del progetto sono superiori ai costi.

### 3. Il ciclo di progetto

Il PCM scandisce le diverse fasi di un progetto. Trattandosi di un percorso ciclico, esso consente di sottoporre il progetto a verifica continua, sin dalla sua prima formulazione, e di intervenire *in itinere* sull'attività progettuale, apportando modifiche e/o miglioramenti.

Il ciclo della progettazione si struttura in cinque fasi, che sostituiscono le sei della precedente versione. Esse sono (Ministero Affari Esteri 2002: 95-96):

1. Programmazione indicativa: si analizza il contesto territoriale e settoriale e si identificano i problemi, i vincoli e le opportunità ai quali l'azione dovrà indirizzarsi. Identifica i principali obiettivi e le priorità settoriali.
2. Identificazione: rappresenta l'esito della selezione tra le possibili idee progettuali, che si sottopongono a uno studio di prefattibilità.
3. Formulazione: la strategia selezionata è sottoposta a uno studio approfondito e si stila il piano di lavoro.
4. Realizzazione: si opera, si realizza il progetto. Durante questa fase, si associa l'azione di monitoraggio.
5. Valutazione finale: per verificare gli effetti a breve e lungo termine e trarre insegnamenti per il futuro.

Vanno fatte a questo punto alcune puntualizzazioni:

1. La fase cancellata nell'ultima versione del PCM è quella della richiesta di finanziamento, che nella versione del 1993 era situata tra la formulazione e la realizzazione. Essa è stata rimossa in quanto, in un'ottica di

<sup>1</sup> Per stakeholder si intende qualunque persona, istituzione o impresa che ha un significativo interesse al successo o fallimento di un progetto ("*whoever affects or is affected by the project*", così nel PCM).

fundraising, può essere di fatto parallela alle altre, e costituire un *task* che accompagna l'intero iter progettuale.

2. Le fasi sono progressive e propedeutiche, per cui nella progettazione degli interventi bisognerà tener conto della loro effettiva successione.
3. La fase di realizzazione compare solo come quarta azione, e questo a sottolineare l'imprescindibilità di una corretta ed efficace progettazione, senza la quale la realizzazione "a tentoni" produrrebbe solo danni ed effetti paradossi.
4. Dopo l'ultima fase, si può ricominciare il cammino ciclico, per cui il PCM non deve essere pensato come un cerchio statico, ma come una spirale dinamica, in cui l'ultima fase (valutazione finale) del progetto 1 può innescare sequenzialmente la prima fase (valutazione ex-ante) del progetto 2 e così via.

Il PCM specifica inoltre che la durata di ogni fase del ciclo dipende dal progetto in base alla sua entità, all'obiettivo e alle modalità operative. Esso inoltre assicura che:

1. I progetti siano di supporto alle politiche pubbliche e sociali.
2. I progetti siano rilevanti, ovvero rispondano ai bisogni del gruppo di beneficiari e destinatari finali.
3. I progetti siano fattibili, ovvero i loro obiettivi possano essere effettivamente raggiunti.
4. I benefici raggiunti siano sostenibili, ovvero possano perdurare anche dopo che il progetto sia terminato.

Per supportare il raggiungimento di questi scopi, il PCM:

1. prevede la partecipazione attiva degli attori chiave, gli stakeholders;
2. utilizza l'approccio del Quadro Logico per identificare gli step progettuali (*infra*).

Una importanza elativa, nelle politiche di lotta alla povertà, è legata al gruppo target, a volte costituito da attori singoli, altre da attori collettivi o aggregati. Si tratta in genere di gruppi o persone anziane che dispongono di una pensione insufficiente, di giovani che hanno abbandonato la scuola e che hanno avuto carriere lavorative accidentate, di persone afflitte da malattie croniche che non permettono un accesso alle cure produttivo e dignitoso, di famiglie numerose e con un unico stipendio insufficiente, di persone senza fissa dimora, di genitori con a carico molti figli, di stranieri che non possono contare su una protezione sociale adeguata e che sono più colpiti dalla disoccupazione.

## 4. Il Quadro Logico

### 4.1 Introduzione al QL

L'approccio di Quadro logico (in inglese *Logical Framework Approach*), da ora in poi QL, è uno strumento analitico e organizzativo di progettazione; esso non deve essere sostitutivo dell'esperienza personale e professionale, ma essere complementare ad essa, e ad altre tecniche di progettazione.

Il QL permette di raggiungere un certo obiettivo attraverso la sequenza di azioni logiche chiaramente collegate fra loro.

Questo approccio nasce negli anni sessanta negli Stati Uniti per supportare la *US Agency of International Development* nelle fasi di pianificazione e valutazione progettuale. Esso nasce soprattutto per colmare tre livelli di lacune progettuali, dovute essenzialmente a:

1. Una pianificazione poco chiara, e conseguentemente una definizione altrettanto ambigua degli obiettivi.
2. Responsabilità organizzative non sempre evidenti e pianificate.
3. Una conseguente difficoltà di comprendere chiaramente gli obiettivi della valutazione finale.

Il QL è stato dunque pensato come uno strumento che “aiuta a pensare” (*aid to thinking*): produce infatti informazioni che devono essere analizzate e organizzate in modo strutturato, talché importanti questioni possano essere risolte, le debolezze progettuali identificate e i *decision makers* possano assumere decisioni razionali nell'ottica della razionalità limitata.

Questo approccio consiste di due parti: una prima, detta analitica, ed una seconda, detta di pianificazione. Sovrapponendo questo schema a quello del ciclo di progetto del PCM, analizzato nel precedente paragrafo, bisogna specificare che la fase analitica si svolge all'interno del momento della “Identificazione”, mentre la fase di pianificazione si colloca all'interno di quello della “Formulazione”.

### 4.2 La fase analitica del QL

Questa fase viene condotta attraverso un processo iterativo di apprendimento, ovvero prescindendo dalla messa in atto di azioni meccanicamente determinate, ma ragionando in modo possibilmente negoziale al fine di intraprendere la strada migliore in termini di efficienza e di efficacia.

A questa fase appartengono quattro livelli progettuali:

1. Analisi degli stakeholders: si identificano i potenziali portatori di interesse, e si valutano le loro capacità e il loro valore aggiunto.
2. Analisi dei problemi: si identificano i principali problemi, determinandone le cause e le relazioni.
3. Analisi degli obiettivi: si immagina una situazione migliorata in futuro grazie al progetto da mettere in atto.
4. Analisi delle strategie: si identificano differenti strategie per raggiungere le soluzioni, selezionando quella che si ritiene come la più appropriata.

Lo scopo dell'azione di analisi degli stakeholders è quello di massimizzare i benefici sociali, economici e istituzionali per il gruppo dei beneficiari, e in modo complementare di minimizzarne i potenziali effetti negativi. In questa fase bisognerà dunque:

1. Identificare il principale problema da affrontare.
2. Identificare tutti quei gruppi che hanno un potenziale interesse a risolverlo.
3. Investigare i rispettivi ruoli, i differenti interessi in gioco, il loro potere relativo e la loro capacità di agire nel sistema progettuale.
4. Identificare il livello di collaborazione/conflictualità tra gli stakeholders.
5. Interpretare i risultati dell'analisi e incorporare informazioni rilevanti nel disegno progettuale.

Il secondo livello della fase analitica è l'analisi dei problemi. Essa coinvolge tre passaggi:

1. Definizione del soggetto di analisi.
2. Individuazione dei principali problemi sperimentati dal gruppo target e dai beneficiari.
3. Loro visualizzazione attraverso un diagramma, chiamato "albero dei problemi", che supporta l'analisi sia dei problemi che delle loro relazioni causa-effetto.

Il terzo livello è quello dell'analisi degli obiettivi, in cui le situazioni negative dell'albero dei problemi sono trasformate in situazioni positive nell'albero degli obiettivi. Esso è finalizzato a:

1. Descrivere la situazione futura una volta che i problemi siano stati risolti o perlomeno affrontati.
2. Verificare la gerarchia degli obiettivi.
3. Illustrare in un diagramma la relazione mezzi/fini.

Infine, il quarto livello della fase analitica è quello dell'analisi delle strategie. A questo livello, si sceglierà la strategia migliore da adottare, secondo una logica *in/out*, ovvero la scelta di azioni da svolgere e azioni da tralasciare, almeno per il momento. In questa fase, bisognerà rispondere a una serie di domande come: quali sono gli interventi che possono essere meglio attivati per raggiungere i risultati sperati e produrre sostenibilità per i bene-

ficiari finali? Quali sono gli interventi con migliore efficacia e minori costi? Quali strategie potranno avere un impatto migliore sul gruppo target? Come si posso mitigare gli impatti negativi potenziali?

#### 4.3 La fase di pianificazione del QL

In un secondo momento, che si fa coincidere con lo step di Formulazione del PCM, è possibile individuare tre livelli progettuali:

1. Sviluppo della matrice di Quadro Logico: si definisce l'intera struttura progettuale, si testa la sua logica interna e i suoi rischi, si formulano indicatori misurabili di successo dell'intervento.
2. Schedatura delle attività: si determina la sequenza e la dipendenza delle attività, della loro durata e delle responsabilità ad essa legate.
3. Schedatura delle risorse: si prepara la scheda delle risorse umane, strumentali, strutturali e infrastrutturali, e si definisce il budget.

Riguardo al primo livello, la Matrice di QL, se ne parlerà nel prossimo capitolo, in quanto necessita di una trattazione specifica vista la sua complessità.

Riguardo agli altri due livelli, che tratteremo insieme, la schedatura delle attività è costituita da un format finalizzato all'analisi e presentazione grafica delle stesse. Esso è di aiuto per identificare la loro sequenza logica, la durata e la interdipendenza tra le varie azioni.

Tale rappresentazione grafica può essere di due tipi: a matrice, attraverso il diagramma di GANTT, o reticolare, attraverso i diagrammi di flusso, in particolare individuati con gli acronimi PERT (*Programme Evaluation and Review Techniques*) e CPM (*Critical Path Method*).

Il diagramma di Gantt, che prende il nome dal suo inventore, prevede che per ogni attività siano disegnate delle barre lunghe quanto la loro durata, solitamente espressa in mesi. La tempificazione reticolare invece si basa sulla rappresentazione grafica di nodi e frecce, in un cammino di flusso sequenziale.

Le modalità di preparazione di una scheda di attività segue, secondo il modello del PCM, 8 fasi:

1. Elencare le principali attività.
2. Suddividere le attività in sub-attività e compiti.
3. Chiarire la sequenza e l'interdipendenza tra esse.
4. Stimare l'inizio, la durata e il termine di ogni attività.
5. Riassumere la schedatura delle principali attività.
6. Definire le pietre miliari (*Milestones*), intese come macro-attività, e i loro tempi di attuazione al fine di permettere un buon piano di monitorag-

gio.

7. Definire le competenze delle risorse umane.

8. Distribuire i compiti all'interno del gruppo di lavoro.

La lista delle attività deve essere copiata in una scheda delle risorse e poi in un piano di budget. Bisognerà differenziare, come propone Bruschi (2007: 143-145), tra risorse reali e risorse economiche. Quelle reali sono: cognitive (le conoscenze utilizzabili nel progetto) e di supporto (i materiali da impiegare). Le risorse economiche invece possono essere distinte in: dirette (strettamente legate al prodotto progettuale) e indirette (legate soprattutto agli aspetti organizzativi e non immediatamente riconducibili al progetto in sé).

## **5. La Matrice di Quadro Logico**

Nella matrice di QL si può leggere in modo sinottico tutto il piano di intervento. Essa ha una duplice funzione: quella di strutturare il processo di formulazione e supportare la gestione delle attività, nonché la comunicazione delle informazioni chiave dell'iniziativa avviata. Si presenta come una tabella progettuale a forma di matrice a quattro righe e quattro colonne.

Nelle quattro righe si descrivono le condizioni essenziali di progetto, ovvero gli obiettivi generali, l'obiettivo specifico, i risultati e le attività.

Gli obiettivi generali sono riferiti all'impatto economico e sociale, al raggiungimento del quale il progetto stesso contribuisce. Solitamente gli obiettivi generali fungono da correlazione fra il progetto proposto ed il programma di riferimento. L'obiettivo specifico consiste nello scopo al cui raggiungimento il team è proiettato, grazie al raggiungimento del quale i beneficiari potranno godere i vantaggi entro la fine del progetto. I risultati sono individuati quali i beni ed i servizi realizzati grazie alle attività di progetto, il cui ottenimento è pertanto conseguenza diretta della gestione progettuale. Le attività sono infine le operazioni che il team di progetto deve svolgere per potere raggiungere i prefissati risultati.

Le quattro colonne forniscono invece informazioni inerenti ai dettagli indicati nelle righe: nella prima colonna si trova una descrizione narrativa dell'evento indicato; la seconda indica uno o più "Indicatori Oggettivamente Verificabili" (IOV), parametri temporali, qualitativi e quantitativi di valutazione degli obiettivi, dei risultati e degli input di progetto; la terza colonna identifica le fonti dalle quali si ottengono le informazioni inerenti agli IOV; infine, la quarta evidenzia le pre-condizioni base del progetto.

Gli IOV, e le relative fonti da definire in relazione alle attività da implementare, presentano una natura peculiare rispetto alle altre caselle della

matrice. Indicatori delle attività sono infatti i mezzi a disposizione per l'implementazione delle stesse, e le fonti di verifica sono sostituite dalla definizione dei costi necessari al loro ottenimento. La casella delle fonti rispetto alle attività si estrinseca pertanto nel budget di progetto. Le ipotesi individuate in relazione alle attività sono inoltre definibili quali precondizioni, presupposti alla fattibilità di progetto.

Gli indicatori, definiti opportunamente da Marradi come "traccia empirica di un concetto" (1987), devono essere oggettivamente verificabili, in quanto il loro valore deve misurare necessariamente la stessa variabile, a prescindere dalla soggettività di chi procede alla misurazione. Il PCM indica che un buon indicatore dovrebbe essere "SMART", ovvero:

- *Specific* (specifico)
- *Measurable* (misurabile)
- *Available* (disponibile)
- *Relevant* (rilevante)
- *Time-bound* (legato al tempo).

Andrea Stroppiana (2009) propone efficacemente una lista di punti di forza e punti di debolezza della Matrice di QL.

Punti di forza:

- Obbliga a una riflessione approfondita sugli obiettivi a tre livelli in cui questi sono esplicitati (generali, scopo, risultati), collegando il progetto al territorio.
- Riconduce le attività di progetto a obiettivi strumentali (risultati), che a loro volta appaiono strumentali al raggiungimento dello scopo.
- Consente di esaminare il contesto del progetto con maggiore accuratezza e metodo.
- Permette un più facile monitoraggio di efficacia e di contesto.
- Suggerisce la pratica di partire dai problemi degli attori come chiave per la sua costruzione.

Punti di debolezza:

- Ingabbia la descrizione dell'intervento su 4 livelli, creando a volte difficoltà nella collocazione dei prodotti.
- Non prende in considerazione i tempi e le interconnessioni delle azioni, che appaiono sulla matrice slegate tra di loro e dai risultati.
- Non lascia sufficiente spazio alle attività trasversali, che non si sa dove collocare nella matrice.
- Il significato dei diversi livelli della logica di intervento non è immediato né facilmente comprensibile né esplicitabile agli attori del territorio.
- Non analizza sufficientemente le ricadute negative che il conseguimento degli obiettivi ai tre livelli potrebbe avere.

In conclusione, in questo articolo abbiamo provato a dirimere alcune questioni di metodo, che naturalmente non possono che essere interpretate in questo contesto in modo didascalico e orientativo; e, tuttavia, il nostro tentativo ha l'ambizione di destrutturare la parcellizzazione e improvvisazione degli interventi, per creare le premesse di un ragionamento epistemico che funga da modello per la progettazione in materia di fasce deboli e di contesti a rischio, per la costruzione di un modello di welfare che possa divenire realmente innovativo.

### **Bibliografia di riferimento**

- Amirian Jamil, K. (2012). *La progettazione sociale. Esperienze e riflessioni*. Milano: FrancoAngeli.
- Bruschi, A. (2007). *L'intervento sociale. Dalla progettazione alla realizzazione*. Roma: Carocci.
- Cipolla, C. (2014) (a cura di). *La progettazione sociale nella web society*. Milano: FrancoAngeli.
- Commissione Europea (2004). *Project Cycle Management*, Bruxelles.
- Esping-Andersen, G. (1990). *The three worlds of welfare capitalism*. Cambridge: Polity Press.
- Esposito, M. e Delle Piane, A. (2013). *Il ruolo del sociologo come project manager nel settore dell'e-learning*. In F. Petruccelli (a cura di), *La formazione per i formatori*. Roma: Aracne.
- Leone, L. e Prezza, M. (1999). *Costruire e valutare i progetti nel sociale*. Milano: FrancoAngeli.
- Lincoln, Y.S. e Guba, E. (1985). *Naturalistic Inquiry*. London: Sage.
- Maggian, R. (2011). *Guida al Welfare italiano: dalla progettazione sociale alla gestione dei servizi. Manuale per operatori del Welfare locale*. Santarcangelo di Romagna: Maggioli Editore.
- Marradi, A. (1987). *Concetti e metodo per la ricerca sociale*. Firenze: Giuntina.
- Maturo, A. (2007). *Sociologia della malattia. Un'introduzione*. Milano: FrancoAngeli.
- McCrory, R.J. (1970). *Il metodo della progettazione nella pratica professionale*. In S.A. Gregory (a cura di). *Progettazione sociale*. Padova: Marsilio (ed. or. 1966).
- Ministero Affari Esteri (2002). *Manuale operativo di monitoraggio e valutazione*, Roma.
- Negri, N. (2006). *La vulnerabilità sociale. Animazione sociale*, agosto-

settembre.

Palumbo, M. (2014). *Il processo di valutazione. Decidere, programmare, valutare*. Milano: FrancoAngeli.

Sarpellon, G. (1983). *Rapporto sulla povertà in Italia*. Milano: FrancoAngeli.

Sicora, A. e Pignatti A. (2015). *Progettare sociale*. Santarcangelo di Romagna: Maggioli editore.

Siza, R. (2003). *Progettare nel sociale*. Milano: FrancoAngeli.

Stroppiana, A. (2009). *Progettare in contesti difficili. Una nuova lettura del Quadro Logico*. Milano: FrancoAngeli.