

# ESERCIZI DI FUTURO

---

assemblea sociale e  
approvazione **bilancio 2019**



**IL MÀRGINE**  
L'ACCENTO SULLA PERSONA

## ESERCIZI DI FUTURO

Il bilancio di esercizio 2019 che stiamo per approvare è un bilancio che non può non essere letto anche alla luce dell'anno in corso. Il 2020, l'anno che ha travolto il mondo intero con una tempesta che oggi, senza timore di retorica, ci fa parlare di ritmo cinematografico per le nostre esistenze.

E riavvolgendo il nastro di ciò che abbiamo vissuto insieme in questi mesi, si fa davvero fatica a riconoscere "parti noiose", perché siamo stati costretti a continui cambi di ambientazione e frequenti colpi di scena, a cattivi da combattere, a prove da superare.

"Sembra un film": quante volte lo abbiamo pensato, attraversando momenti personali e giornate di lavoro che mostravano confini davvero improbabili e incerti. Da sempre il cinema racconta storie che intercettano il nostro modo di sentire il mondo, suggerisce punti di vista diversi, accarezza i nostri desideri e libera le nostre paure.

Costruendo mondi. Esercitandoci a guardare altrove.

Lo stesso slancio che quest'anno abbiamo pensato di condividere con voi attraverso questi "Esercizi di futuro", che leggono i risultati del nostro lavoro nel 2019 con tutto quello che il 2020 ci ha insegnato e che ci proiettano verso nuovi modi di scrivere la nostra storia.

State con noi, almeno fino ai titoli di coda.

*“È veramente bello battersi con  
persuasione, abbracciare la vita e  
vivere con passione. Perdere con  
classe e vincere osando, perché  
il mondo appartiene a chi osa!  
La vita è troppo bella per essere  
insignificante”*

**Charlie Chaplin**





# INIZIA UN NUOVO VIAGGIO

In questi mesi di distanze imposte, ci siamo più volte ritrovati, come cooperativa tutta, a costruire MAPPE che ci aiutassero ad attraversare territori del tutto inesplorati.

E dico questo perché davvero il senso di straniamento che ci ha sorpreso ci ha costretto a cambiare più volte il passo, a introdurre velocità diverse nel nostro modo di lavorare.

Così oggi, ritrovarci per l'annuale approvazione del BILANCIO, ha un significato davvero particolare. Perché porta con sé il SENSO del nostro lavoro, la capacità della nostra impresa di sviluppare anticorpi capaci di attraversare situazioni del tutto imprevedibili, l'IMPEGNO che dobbiamo continuare a approfondire per proteggere la FRAGILITÀ con cui abbiamo dovuto fare i conti durante il lockdown.

Si è trattato di un enorme sforzo economico e di una grande condivisione di intelligenze: non è stato semplice rivedere completamente le nostre PROCEDURE di lavoro e non è stato facile per tutti gli operatori lavorare in una condizione di stress continuo, dovendo RIMODULARE prassi consolidate e la RELAZIONE stessa con gli utenti.

L'attenzione a quanto stava accadendo ai servizi ci imponeva di essere concentrati sul qui e ora, sul fornire risposte puntuali alle difficoltà che via via emergevano. Nello stesso tempo, però, chi aveva la responsabilità della gestione dei servizi, doveva per forza anche guardare due passi avanti: doveva cominciare a pensare e a fare delle scelte che non avessero semplicemente un impatto sul qui e ora, ma che costruissero dei ponti per trovarsi il più preparati possibile pronti per ciò che sarebbe potuto accadere domani.

E così abbiamo continuato a costruire mappe: strumenti di navigazione che si chiamano procedure, modelli organizzativi nuovi.

CONDIVIDENDO ogni passo, ogni scelta, con la cooperativa tutta. Con i soci.

Ho riflettuto molto in questo ultimo periodo su che cosa significa "essere SOCIO".

L'essere socio si esplica sul luogo di lavoro e nel fare in modo che tutto funzioni **sempre meglio** da ogni punto di vista. Non si è soci soltanto nell'aderenza ad un'identità ideale o ad una storia, né perché si versa una quota sociale. Quel **sempre meglio** è lo spazio di azione potenziale che appartiene ad ogni socio lavoratore di cooperativa che operi nei servizi alla persona. E tale potenzialità non è legata all'impegno ETICO, all'aderenza ad ideali astratti. Non è qualcosa che si aggiunge al lavoro, ma è sempre lì, perché il lavoro del cooperatore nasce già come effetto di un ideale concreto (la mutualità) e, operando nel sociale, acquista intensità della presa in carico dell'altro e della COMUNITÀ.

Sono anni (da sempre?) che ci diciamo che una cooperativa non è i servizi che gestisce! A volte i servizi non sono nemmeno nostri, noi li gestiamo solo per conto degli Enti Pubblici!

Ragionando in questo modo, continuiamo ad avere uno sguardo che non permette evoluzioni. Se per cooperativa, infatti, intendiamo solo gli uffici e le persone che si occupano della gestione e che sono presenti nei luoghi delle decisioni istituzionali, immaginando poi che queste persone, in forza del loro impegno e della loro RESPONSABILITÀ, siano anche depositarie dell'identità cooperativa, allora sì, che i servizi decentrati rimangono una "catena di montaggio", a fronte di un centro stracolmo di valori e finalità.

Invece, se c'è una cosa che abbiamo imparato durante questa emergenza, è che la nostra modalità di FARE POLITICA (cioè scegliere e cercare di orientare le scelte...) sta proprio nell'essere dove il nostro lavoro compare, quando il bisogno richiede risposte e si fa servizio.

INSIEME abbiamo fatto tutta la differenza del mondo, e le riflessioni che seguono vogliono essere un modo per mettere un punto fermo, onorando la fatica, il coraggio e la tenuta del nostro essere cooperativa.

Guardando avanti. Esercitandoci a immaginare il FUTURO.





*“Ho bisogno di credere che qualcosa di straordinario sia possibile”*

*A beautiful mind*

# CURA

Prendersi cura di una cooperativa significa davvero “credere che qualcosa di straordinario sia possibile”. Significa essere in grado di fare delle scelte responsabili per garantire la sostenibilità della nostra impresa. Affrontare l'imprevedibile e trasformarlo in risorsa.

Significa creare le condizioni perché le persone che vi lavorano possano farlo, in sicurezza, nei migliore dei modi, valorizzando e sostenendo la qualità dei servizi che siamo in grado di offrire alle persone che ci sono state affidate.

E significa, soprattutto, imparare a guardare da prospettive diverse per non distogliere mai l'attenzione alle persone. Ai nostri soci. Ai nostri ospiti.

# ESERCIZI DI FUTURO

## Investire nella formazione

I nostri servizi reggono se gli operatori che ci lavorano intravedono un senso in quello che fanno, e che va al di là del lavoro assistenziale. Guardando avanti, non possiamo quindi che prevedere di fare un pezzo di lavoro formativo importante, un po' dappertutto. Perché quello che abbiamo vissuto in questi mesi, e che continueremo a vedere ancora per un po', segnerà inevitabilmente l'esperienza degli operatori e di conseguenza di tutto il gruppo ospiti-operatori e le loro relazioni. Dobbiamo occuparci con attenzione di quello che è successo, che dovrà sedimentarsi ed essere analizzato in profondità. Questa emergenza, avendo a che fare con il tema della paura, continuerà a condizionare nel tempo l'agire delle singole persone: ecco perché è importante lavorare molto sulla formazione. Ponendo attenzione non solo a che cosa si andrà a fare in servizi dove le procedure sono cambiate, ma anche sul senso del nostro lavoro.

**Nicoletta Fratta**

## Trasmettere il senso dei cambiamenti, assumendosi delle responsabilità

C'è stato un momento preciso, nei primi quindici giorni di marzo, in cui chi era deputato alla gestione dei nostri servizi ha dovuto compiere un'assunzione di responsabilità per garantire la sicurezza a chi lavorava in prima linea. Abbiamo dovuto fare delle scelte precise, costruire modelli senza sapere ancora se questi modelli sarebbero stati valutati positivamente dai nostri interlocutori. In cuor nostro eravamo convinti che fossero efficaci: li abbiamo costruiti pensando che funzionassero e in effetti così è stato, ma l'abbiamo fatto senza linee guida. Abbiamo deciso di suddividere in due blocchi l'équipe dei servizi in modo che lavorassero in modo alternato, per non incontrarsi mai. Questo ha voluto dire rimettere in discussione modalità organizzative che si fondavano esse stesse su elementi e su valutazioni di sicurezza sul lavoro. E quindi, per modificarle, è stato necessario un importante lavoro di comprensione del perché: il lavoro di trasmissione del senso delle scelte intraprese è stato altrettanto importante quanto il lavoro fatto per concepirle e immaginarle. L'uno senza l'altro non sarebbe bastato e l'esperienza di quanto fatto costituisce una preziosa risorsa per il futuro.

**Antonio Celentano**

## Investire nelle risorse umane

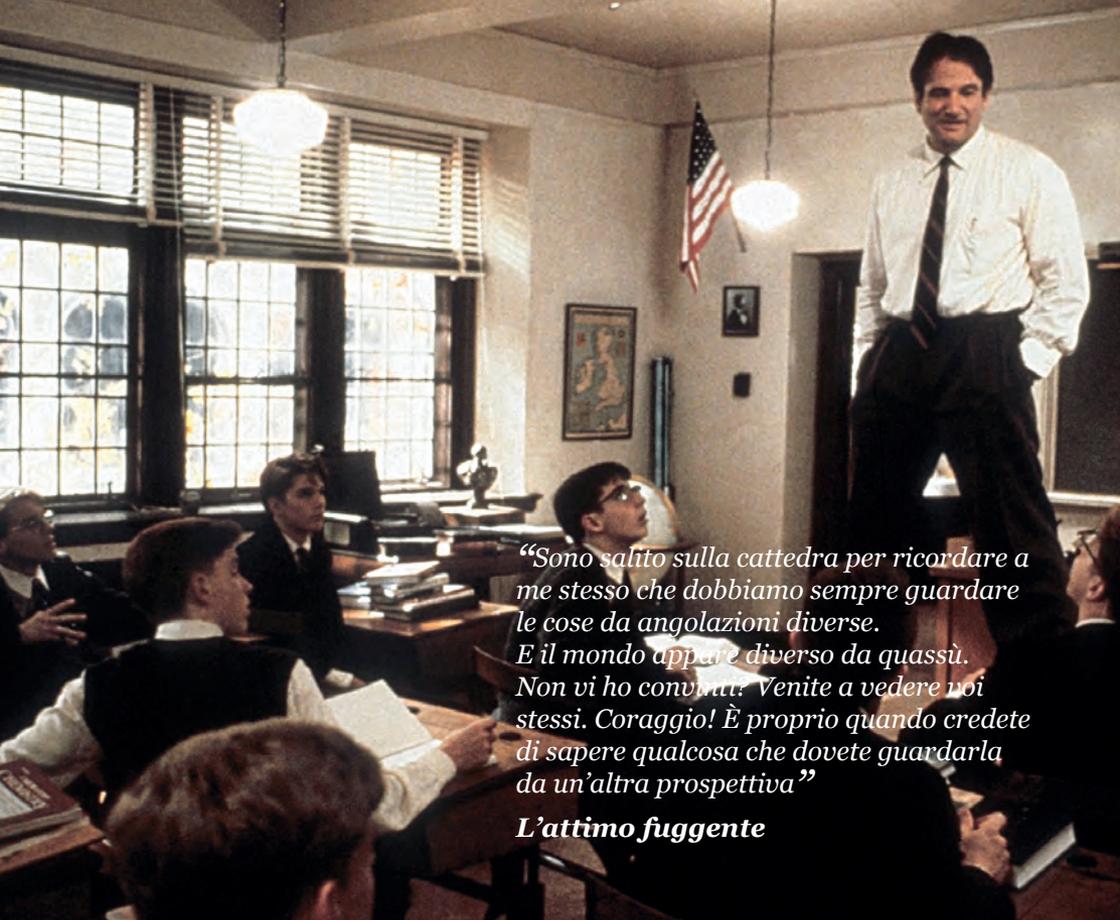
Il valore incalcolabile della cooperativa sono le persone. Mai come oggi è fondamentale investire nelle persone, nell'aggiornamento costante rispetto alle mansioni e ai ruoli: la sopravvivenza stessa e futura della nostra cooperativa dipende da questo. Guardare al futuro significa quindi continuare a valorizzare il senso di appartenenza, che è sempre frutto di due fattori: l'efficienza e la gestione economica, e la presenza di un'organizzazione capace di dare spazio alle persone, mettendole nelle condizioni di poter dire la propria opinione, di poterla dire nel modo giusto e soprattutto di esprimere la progettualità che si ha in testa. Tutto questo funziona se c'è l'attenzione giusta verso quello che io chiamo il "capitale relazionale". Durante questi mesi di emergenza, a fronte della distanza inevitabile tra i servizi e la cooperativa (intesa come uffici, dirigenza e così via) sono state fondamentali le connessioni continue che avevamo con i responsabili di area e tutte le comunicazioni che abbiamo condiviso con i soci e i singoli lavoratori. Questa è stata la nostra forza, che ha fatto da collante per tenere insieme tutti i pezzi e per dare un messaggio chiaro: "noi siamo in difficoltà, è inutile che vi diciamo che è tutto a posto, ma stiamo reagendo e ce la faremo". E non si trattava di un "noi" astratto, ma di un "noi cooperativa", "noi servizi": e il modo in cui abbiamo attraversato – e stiamo ancora attraversando – la tempesta, dimostra che avere un obiettivo comune, condiviso, fa davvero la differenza.

**Fabio Cavallin**

*“La vita è come una scatola di cioccolatini, non sai mai cosa ti capita”*

*Forrest Gump*





*“Sono salito sulla cattedra per ricordare a me stesso che dobbiamo sempre guardare le cose da angolazioni diverse. E il mondo appare diverso da quassù. Non vi ho convinti. Venite a vedere voi stessi. Coraggio! È proprio quando credete di sapere qualcosa che dovete guardarla da un'altra prospettiva”*

### ***L'attimo fuggente***

## **La voce dei soci. Sentirsi parte di una cooperativa**

Ci sono i colleghi, il gruppo di lavoro tutto, che in questi giorni si è dimostrato più compatto che mai, che ha mostrato le sue mille singole fragilità ma che, se messe insieme, sanno essere una gran forza. Ho osservato i colleghi lavorare, supportarsi, sopportarsi e sostenersi. Ho visto e percepito tanta stanchezza e tanta preoccupazione, ma allo stesso tempo un altissimo senso del dovere, una crescita importante dei livelli di attenzione e cura verso i nostri ospiti ma anche verso i colleghi. E poi c'è la mia cooperativa, che tutti i giorni ci chiede come stiamo, tutti, nei servizi. Che non si è fermata un attimo, che si è ingegnata per autoprodurre le introvabili mascherine a conferma del fatto che noi ci siamo davvero. La mia cooperativa che è fatta di colleghi e non di livelli; che si attiva e ci attiva, incoraggiando forme di pensiero, aiuto, mutualità che mai come in questi giorni siamo riusciti a immaginare e a rendere azioni concrete.

**Carolina**

Quando arriva il dopo, ecco che la “persona” comincia a brillare più del “servizio” che, comunque, continua a funzionare garantendo qualità, miglioramento, standard, minutaggi e tutto il resto. Ma con una luce nuova, la luce delle persone che, tutte insieme, operatori e ospiti, quel servizio lo animano e lo tengono in vita nonostante tutto, nonostante la paura, nonostante l’ansia per se stessi e per i propri cari, nonostante la stanchezza per un lavoro reso ancora più gravoso dal peso della responsabilità, dalla preoccupazione, dalle notti insonni passate a pensare come rendere tutto questo più tollerabile, meno rischioso.

**Giuliana**

Cura e mutualità non sono solo parole. La nostra Raf di Poirino è un contesto umano e professionale dove non sempre la distinzione tra lavoro e persona è netta e definita. È un tempo fatto di piccole quotidianità ripetute, di fragilità che si esprime in molti modi, di grandi conquiste da raggiungere. Ed è proprio qui che alcuni operatori, a fronte di un tampone positivo, hanno scelto e hanno chiesto di poter restare per combattere la battaglia contro il Covid-19 non solo di chi gli è stato affidato, ma anche la propria. Quando il senso di “cura” e il concetto di “mutualità” non sono solo parole, ecco che cooperare significa, soprattutto, avere uno sguardo che comprende”.

**Simonetta**

Il concetto di isolamento, se ci pensiamo un attimo, è l’esatto contrario del pensiero che sta alla base del lavoro che da più di quarant’anni rivolgiamo alle persone più vulnerabili. I sinonimi di isolamento? Distacco, separazione, romitaggio, solitudine, segregazione, emarginazione, esilio, ghetto, quarantena. Ecco. Per noi praticamente una rivoluzione. Abbiamo dovuto re-inventarci un modo per continuare a lavorare sull’inclusione nella distanza. Per continuare a prenderci cura delle persone che ci sono state affidate e proteggere chi, ogni giorno, si presentava puntuale al proprio lavoro.

**Tamara**

*“La speranza è una cosa buona, forse la migliore e le cose buone non muiono mai”*

***Le ali della libertà***





*“Non sono le nostre capacità che dimostrano chi siamo davvero, sono le nostre scelte”*

*La camera dei segreti*

# FARE

Re-inventarsi. Ri-modulare. Ri-progettare.

Quante volte, durante i mesi del lockdown, queste azioni sono diventate la normalità del nostro “fare”.

Per garantire alle persone che ci sono state affidate e alle loro famiglie una vicinanza e un sostegno che non poteva certo essere interrotto.

Per permetterci di lavorare in sicurezza e di continuare a fornire la stessa qualità di sempre all'interno dei nostri servizi. Perché per noi il lavoro sociale ha senso se è fatto in questo modo.

Non abbiamo solo “provato” a costruire nuove modalità di lavoro, ma le abbiamo fatte funzionare. Insieme. Condividendo non solo le procedure, i cambiamenti, le limitazioni, ma il perché delle scelte che stavamo compiendo. Anche di quelle più difficili.

E la nostra forza è stata proprio il lavoro di squadra. Il sentirsi parte di un'équipe il cui valore è molto di più della somma delle parti: si misura nelle relazioni costruite nel tempo, con i colleghi come con le persone di cui ci prendiamo cura; nella capacità di trovare soluzioni inaspettate; nello slancio che ci fa sempre guardare avanti, anche nei momenti più critici.

Non si smette mai di essere cooperatori. Soprattutto durante le tempeste come quella che abbiamo attraversato.

## **ESERCIZI DI FUTURO**

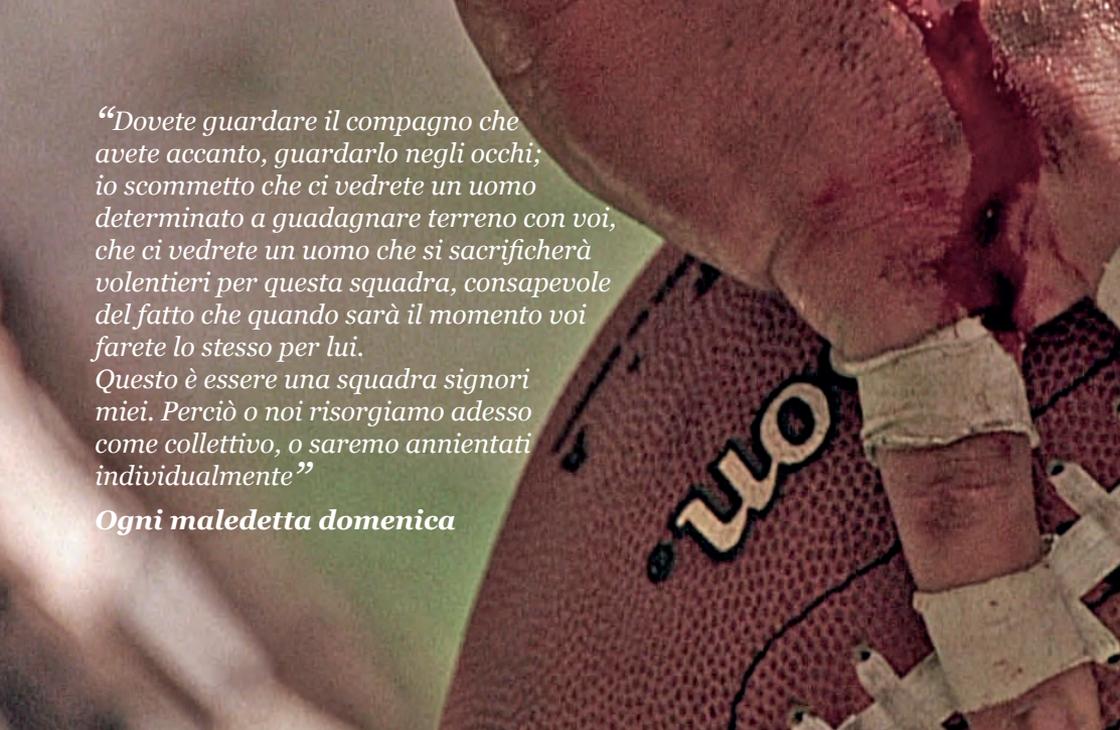
### **Ri-progettare a distanza**

L'emergenza che abbiamo attraversato ci ha obbligato a ripensare al nostro modo di lavorare. E qualcosa della bellezza di questa sfida, l'abbiamo toccato con mano con tutto il lavoro che alcuni colleghi hanno fatto nel ri-progettare interventi a distanza nell'ambito del sostegno scolastico e dei centri diurni disabili.

L'aspetto da salvare è il modo, lo slancio che ha accompagnato le persone quando si è trattato di ripensare e realizzare interventi che fino a una settimana prima erano davvero impensabili e ritenuti assolutamente non efficaci. L'aver sperimentato, seppur in modo limitato, la possibilità di immaginare il nostro lavoro in modo completamente diverso e poterne constatare - noi, le famiglie e la committenza stessa - una reale efficacia, un senso, è stata un'esperienza importante.

Perché ci ha mostrato in modo evidente che è possibile, anche a fronte di condizioni diverse e in questo caso avverse, mantenere intatta la caratteristica principale del nostro lavoro e del cambiamento che produce anche attraverso modalità non pensabili fino a poco tempo prima. Oggi, quest'esperienza deve servire come punto di riferimento per allargare la centralità del nostro intervento su tutta la tematica del welfare e della risposta ai bisogni delle persone.

**Antonio Celentano**



*“Dovete guardare il compagno che avete accanto, guardarlo negli occhi; io scommetto che ci vedrete un uomo determinato a guadagnare terreno con voi, che ci vedrete un uomo che si sacrificherà volentieri per questa squadra, consapevole del fatto che quando sarà il momento voi farete lo stesso per lui.*

*Questo è essere una squadra signori miei. Perciò o noi risorgiamo adesso come collettivo, o saremo annientati individualmente”*

***Ogni maledetta domenica***

## **Immaginare nuove modalità di lavoro**

Da metà marzo a metà aprile abbiamo vissuto il periodo che possiamo definire il più difficile di tutti. Abbiamo dovuto prendere delle decisioni organizzative in tempo reale, e immaginare nuove modalità di lavoro che garantissero, al tempo stesso, gli stessi servizi. Già il 9 marzo avevamo predisposto lo smart working per tutte le impiegate degli uffici della cooperativa, per poter provare a lavorare massicciamente in remoto per tutte le pratiche amministrative, la parte contabilità, la parte assunzione, le buste paga. Subito questo ci ha messo un po' in difficoltà, perché davvero non sapevamo se la cosa avrebbe potuto funzionare: invece ha funzionato! E così bene che credo valga la pena introdurre questa modalità, magari parzialmente, anche in futuro.

È stata una sperimentazione forzata decisamente interessante, che porta con sé un valore aggiunto per tanti motivi: perché le persone hanno un po' più di tempo per sé, per gestire le proprie questioni personali e familiari; perché in questo modo diamo una mano all'ambiente, intasando un po' meno le strade; e perché in diverse situazioni ci abbiamo guadagnato in efficienza.



Per quanto riguarda i nostri servizi, ovviamente la riflessione è stata decisamente più complessa. Si trattava di ripensare e riprogettare la relazione con le persone che ci sono state affidate, e ci siamo a lungo interrogati su quali modalità potevamo adottare per continuare a fare il nostro lavoro e soprattutto farlo con la massima sicurezza possibile. Nella nostra cooperativa, circa 350 persone hanno continuato a lavorare nei servizi residenziali, perché dovevamo continuare ad assistere i nostri ospiti, senza se e senza ma. È stato un momento critico e delicatissimo, perché abbiamo percepito che il contagio era veloce e il rischio che potesse diffondersi a tutti gli operatori era molto grosso.

Il pensiero che avevamo tutti e che pesava era uno solo: "ma se un'équipe intera si ammala, chi potrà assistere quegli utenti?".

Le soluzioni organizzative che sono nate in quel momento così difficile, non solo confrontandoci tra noi ma anche con altre cooperative, hanno dimostrato che la capacità - e la competenza - di sapersi ri-modulare a seconda delle circostanze è uno di quegli aspetti che fanno la differenza e su cui dobbiamo continuare a investire risorse e tempo.

**Fabio Cavallin**



*“I pionieri perseguono il loro cammino nonostante le avversità, credono quando nessuno è disposto a farlo”*

***Dark***

## **Riprogettare la sostenibilità**

In questi mesi, le domande più ricorrenti che ci sono arrivate dagli stakeholder che più ci interessano da un punto di vista finanziario, ossia le banche, sono sempre state le stesse: “quali effetti sta avendo la pandemia sulla vostra cooperativa? Quali danni sta causando?”.

E, soprattutto: “Che cosa vi succederà in termini di impresa?”.

Anche se non è certamente facile rispondere, provo a farlo adesso.

Prima cosa da dire: credo che come cooperativa, come sistema nel suo complesso, ci siamo mossi non “bene”, ma “molto bene” nel rispondere all'emergenza. Riuscendo a garantire continuità ai nostri servizi, rispondendo ai

diversi bisogni e rimodulando il nostro modo di lavorare in tempi di necessario distanziamento sociale.

Seconda cosa da dire e che riguarda strettamente la macchina amministrativa della cooperativa: fare delle previsioni oggi, continua a essere molto complicato, anche perché ci troviamo a confrontarci con un quadro normativo pazzesco. Cerco di darvi un'idea: da inizio marzo a fine maggio, sono stati emanati tra livello nazionale e livello regionale 52 provvedimenti di carattere legislativo, di cui 29 ancora in piedi e 23 già decaduti...

E all'interno di questo scenario, spesso non è ancora chiaro se e come fatturare alcuni servizi, dato che già da solo, costituisce evidentemente un problema.

Il punto è che la fase emergenziale ha sospeso una buona parte di quello che poteva essere il nostro normale rapporto contrattuale con gli enti con cui tradizionalmente lavoriamo. Non per tutti i servizi evidentemente, anche se la necessità di dover garantire le misure necessarie per lavorare in sicurezza ha fatto aumentare i costi che dobbiamo sostenere.

All'interno di questo quadro e guardando al futuro direi quindi che i temi sensibili che riguardano direttamente il settore amministrativo della cooperativa sono essenzialmente tre: l'incertezza sulle entrate, ossia su quali risorse posso ragionevolmente fare affidamento e come fare per tenere in equilibrio i flussi di entrata nella loro consistenza e tempistica e le uscite che, invece, rimangono certe: l'incremento necessario dei costi; il tema degli investimenti che abbiamo fatto pensando di metterli subito a frutto: adesso che lo scenario in cui ci muoviamo è stato travolto da una tempesta, dobbiamo rivedere e ripensare come raggiungere il pareggio.

Gli addetti ai lavori, che siano i nostri controllori piuttosto che gli stakeholder finanziari, danno molto peso a quella che viene definita "continuità aziendale". Non è un caso che tra i primi provvedimenti che il Governo ha emanato quest'anno ci sia il divieto di misurare la continuità aziendale delle imprese in fase COVID. In altre parole, oggi per eventuali prestiti e finanziamenti, fanno testo i dati contenuti nel bilancio chiuso a fine 2019.

Noi approviamo quindi il bilancio del 2019 non solo guardando al 2020, ma al 2021: si tratta, cioè, di attivare fin da oggi azioni efficaci per direzionare le scelte strategiche che andranno a rafforzare e garantire sostenibilità alla nostra azienda. Un bell'esercizio di futuro, questo!

**Massimo Ministrini**



*“No, provare no.  
Fare o non fare.  
Non c'è provare”*

### ***Il ritorno dello Jedi***

#### **La voce dei soci. Sentirsi parte di una cooperativa**

Ci siamo re-inventati e le nostre famiglie ci hanno seguito. Le relazioni che si nutrivano della presenza, hanno dovuto e saputo trasformarsi. Ma solo nella forma, non certo nella sostanza. A me viene in mente solo una parola per descrivere quello che abbiamo vissuto e che ancora oggi tiene insieme la nostra idea di lavoro sociale: resilienza allo stato puro.

**Paola**

Siamo come una famiglia, ci conosciamo da tanti anni. Ogni giorno condividiamo il lavoro, ma non è solo questo. È che abbiamo imparato a prenderci cura non solo delle persone che ci sono state affidate, ma anche di noi stessi. Oggi più che mai: tutti, o quasi, presenti, pronti a dare il meglio di noi, sicuri del sostegno reciproco. Ecco questi siamo noi. Una storia semplice. Guai a chi ci chiama eroi: noi siamo operatori che hanno scelto di fare questo lavoro. E per noi è il più bel lavoro del mondo.

**Antonella**

Mai come in questo momento, secondo me, sta emergendo in modo molto chiaro chi fa questo lavoro sostenuto da una forte componente di empatia, vicinanza e spirito di accoglienza e tutela verso il prossimo e chi invece lo considera un lavoro come un altro. Se vengono meno i nostri valori di riferimento, se non ci ricordiamo più quali sono le nostre radici, diventa davvero difficile affrontare e gestire nel migliore dei modi possibili questa emergenza. Ma noi ce la stiamo mettendo davvero tutta.

**Luca**

Il nostro è un lavoro che non smette mai di pensare e cercare soluzioni con amore e coraggio, e lo sentiamo sulla nostra pelle, quando a tutte le ore compare sul telefono quel “ci colleghiamo?”. E penso che questo è il significato profondo dell’essere cooperativa: essere un luogo dove le responsabilità sono di tutti e la resistenza la si costruisce in molti modi e in molti posti.

**Nadia**

Spesso ho davvero pensato alla nostra palazzina di via Chatillon come a una nave. Anche se fermi a bordo, non siamo mai stati senza meta. Un isolamento forzato incoerente. Per un servizio e un’équipe educativa, per una cooperativa tutta, che da sempre crede e lavora contro ogni forma di isolamento con obiettivi relazionali, di prossimità, per una sempre migliore qualità di vita delle persone e della convivenza sociale. E questi, infatti, sono proprio gli obiettivi che non sono mai venuti meno. Anzi. Si è solo dovuto trovare altri modi per sostenerli. Questo ci tornerà utile: sappiamo che altri cambiamenti ci aspettano per un tempo non ancora precisabile. Se la parola viaggio viene dal “viatico”, la provvista necessaria per mettersi in viaggio, allora pensiamo di aver fatto una bella provvista di nuove consapevolezze, ma anche di nuove incertezze e dubbi. Quali? Diamoci ancora un po’ di tempo, finita l’emergenza, per rifletterci, confrontarci, farne patrimonio condiviso e comune.

**Davide**

Con la chiusura delle scuole e di tutte le attività di tipo educativo, era fondamentale attivare a distanza una rete di iniziative per continuare a mantenere viva una relazione fondamentale con i bambini che da anni seguiamo sui territori, e con le loro famiglie. Abbiamo dovuto imparare molto in fretta che, per continuare a prenderci cura delle persone più fragili in una situazione di emergenza sanitaria che ha cambiato radicalmente abitudini, regole e consuetudini radicate, occorre re-inventarsi, sperimentare, lavorare in modo diverso. E quello che è nato è stato uno straordinario lavoro creativo che ha attivato competenze trasversali tra gli educatori delle diverse équipe, che si sono messi in gioco per trovare nuovi linguaggi con cui raggiungere i bambini e le loro famiglie, facendoli sentire partecipi. Vicini nella distanza. E ci siamo anche interrogati su come muoverci per continuare a garantire percorsi di inclusione a bambini e mamme che stanno vivendo la realtà carceraria, seppur all’interno di un istituto a custodia attenuata come l’ICAM. E anche in questo caso il nostro lavoro è stato rimodulato e ripensato. Un lavoro enorme. Bellissimo. Che ci ha mostrato che è sempre possibile trovare altre strade, quando il senso del nostro lavoro è chiaro. E che porteremo a lungo con noi.

**Elena**

# SPERIMENTARE

*“La felicità è autentica  
solo se condivisa”*

***Into the wild***



Guardare avanti significa “già” iniziare a sperimentare. È un esercizio di immaginazione che in questi mesi critici abbiamo dovuto addomesticare e rendere parte del nostro lavoro quotidiano. Per attraversare indenni la tempesta che ci aveva investito. Per proteggerci. Oggi quello sguardo assume una forza nuova: è slancio, consapevolezza dei nuovi obiettivi che vogliamo raggiungere, capacità di costruire fin da oggi il futuro della nostra impresa cooperativa. Continuando a investire nelle persone, come abbiamo sempre fatto, e rafforzando i fili delle nostre reti, perché mai come adesso diventa necessario co-progettare.

Pensare il futuro insieme significa sentirlo in modo più forte. Parteciparlo.

# ESERCIZI DI FUTURO

## Immaginare nuovi servizi, in sicurezza

Con l'inizio della fase 2 ci è risultato evidente come sia necessario, nella ri-progettazione degli attuali servizi chiusi che andranno riaperti - così come nell'immaginare nuovi servizi - tenere insieme aspetti di sicurezza e un atteggiamento di coraggio.

Oggi occorre uscire da una logica esclusivamente concepita come contenimento del danno, e avere il coraggio di ripensare i servizi in un'ottica di collaborazione che passi sia dal tema della co-progettazione con tutti i soggetti coinvolti, sia dal punto di vista della valutazione dei nuovi bisogni e delle necessità. Occorre, in altre parole, porsi domande sul senso del servizio, sugli attori coinvolti.

Chi si occupa di sicurezza all'interno della cooperativa, quindi, ha il compito di fornire degli elementi per la progettazione, di stabilire dei confini che permettano, a chi è deputato invece a pensare al funzionamento vero e proprio dei servizi, di utilizzare quelle procedure per ripensare i servizi stessi. Il problema non è, ad esempio, semplicemente "riaprire i nidi", il problema è "ripensarli".

Abbiamo tutti gli elementi per definire i paletti necessari, ma i paletti "non sono i servizi", sono degli strumenti: il servizio è il frutto di una rielaborazione che tiene conto di quei paletti, ma che non riduce il servizio alla semplice giustapposizione tra questi quello che il servizio è stato fino a oggi.

Questa è la sfida più importante che dobbiamo affrontare.

**Antonio Celentano**

## **Dal lavoro per mansioni al lavoro per obiettivi, autosufficienza e investire nella progettazione**

Guardando al futuro, ci sono due aspetti cui prestare massima attenzione.

Il primo: tentare di uscire - in parte lo stavamo già facendo, ma con fatica - dalla logica del lavoro per mansioni e provare a lavorare per obiettivi. So che detto così può sembrare molto generico, e calarlo all'interno dei servizi non è semplice... Oggi, però, dopo quello che abbiamo vissuto, dovrebbe

risultare più facile perché mai come in questo periodo figure professionali come gli educatori e anche gli OSS sono obbligati a ragionare per obiettivi relativamente al lavoro che fanno con l'utenza. Il problema è che spesso il tutto si perde all'interno di un tran tran quotidiano che ti schiaccia.

Invece, si può provare a rilanciare questo ragionamento. Nei mesi scorsi, l'obiettivo era molto chiaro: dobbiamo superare indenni la tempesta. Da questa esperienza, fatta sulla pelle di tutti, possiamo trovare il modo, a livello culturale, soprattutto, per definire meglio che cosa significa "lavoro per mansioni", uscendo, finalmente da quella logica prettamente sindacale che comunque permea il nostro mondo.

La nostra ambizione, come cooperativa, come soci e come dipendenti, è di provare a introdurre un altro tipo di cultura: se supereremo indenni la bufera - se la supereremo bene come cooperativa - è proprio perché questa cultura è riuscita a diffondersi a tutti i livelli.

Questo significa che, per superare indenni le bufere, quando ci sono, serve aumentare il livello qualitativo dei servizi. E non perché vogliamo essere i più bravi del mondo, ma perché per noi il lavoro sociale ha senso se ha queste caratteristiche: non può essere solo legato alla logica del ribasso delle prestazioni, al ribasso dei costi.

Provare a fissare questo come obiettivo generale, declinato ovviamente per ciascuna professione o qualifica del personale e tipologia dei servizi, è una delle parole chiave che mi vengono in mente per continuare a rilanciare.



*“Il passato può fare male, ma a mio modo di vedere, dal passato puoi scappare oppure imparare qualcosa”*

**Il re leone**

L'altra parola chiave che mi viene in mente è "autosufficienza". L'autosufficienza è una reazione diretta a tutto quello che abbiamo attraversato durante l'emergenza: il senso di abbandono provato; la consapevolezza di saperti davvero "solo" davanti a tutto, che non c'era nessuno che poteva darti un supporto.

Ecco, penso che dobbiamo attrezzarci per diventare davvero autosufficienti, tenendo alto al massimo il livello dei valori in cui crediamo e il senso del lavoro che svolgiamo, e salvaguardando la nostra identità di cooperativa e la nostra organizzazione che ha 40 anni di storia e ha già attraversato diverse bufere.

Come? Trovando in futuro tutte le risorse necessarie che il mondo ti offre per rendere la nostra cooperativa sempre più autosufficiente. E questo possiamo farlo, rafforzando sempre di più tutto ciò che abbiamo costruito: non solo la parte economica, ma anche a quella progettuale, che deve essere curata e aggiornata, avendo il coraggio di sperimentare anche un po' di più.

Oggi è arrivato davvero il momento di sperimentare cose nuove, di investire in progetti complessi e sulle competenze delle persone.

Se acceleriamo su queste tre strade (lavoro per obiettivi, autosufficienza, e investimenti sulla progettazione e sulle competenze), sono convinto che se dovesse arrivare un'altra emergenza come il COVID, il Margine sarebbe pronto ad attraversarla con maggiore sicurezza.

**Fabio Cavallin**



*“L'essenza dello spirito dell'uomo  
sta nelle nuove esperienze”*

***Into the wild***



## **Co-progettare e lavorare in rete**

Oggi ci troviamo nuovamente a doverci immaginare modalità, procedure e percorsi che ci mettano nelle condizioni di garantire continuità lavorativa e la riapertura dei numerosi servizi che nella fase 1 sono stati chiusi.

Questo significa re-immaginarci, re-inventarci delle modalità organizzative. E da un certo punto di vista, questa nuova fase - che si accompagna con la possibilità per tutti di circolare liberamente - è, di nuovo, una fase complessa, perché i nostri punti di riferimento sono scarsi.

Ad esempio, ci troviamo nelle condizioni di dover immaginare come riaprire i centri diurni, senza avere da parte dei nostri interlocutori indicazioni precise. Con un aspetto nuovo, però: oggi noi abbiamo la competenza per proporre delle soluzioni, ma non possiamo pensare di essere efficaci, se questo percorso di progettazione non viene condiviso.

Mai come adesso la possibilità di riaprire servizi che finora sono stati chiusi deve passare dall'opportunità di co-progettare insieme a terzi questi servizi, tanto più che gli attori coinvolti sono numericamente maggiori di quelli interessati dai servizi residenziali: c'è la famiglia dell'utente, ci sono i comportamenti della famiglia, c'è il senso, c'è una struttura, nel caso del centro diurno, che ha delle precise caratteristiche.

Quindi: quali procedure vogliamo adottare? Come pensiamo di riorganizzare questi servizi? Quale sostenibilità abbiamo?



Il rischio di non essere compresi dalle istituzioni è forte.

Oggi è sempre più necessario trovare il modo di lavorare in rete con le istituzioni per immaginarci il Welfare del futuro, che non potrà più essere quello che abbiamo conosciuto finora.

Se in questi ultimi anni abbiamo avvertito una certa assenza delle nostre centrali di rappresentanza nelle sedi istituzionali, dove davvero si prendono le decisioni, ecco... in questo momento non è più possibile immaginare di non essere seduti a quei tavoli.

E questo è utile non solo per noi, ma per le istituzioni stesse: molto spesso, durante questi mesi di crisi, ci siamo resi conto che le istituzioni non riuscivano davvero a capire che cosa significasse lavorare nei nostri servizi, tutelare la salute dei nostri ospiti e dei nostri operatori. Probabilmente, perché non conoscevano sufficientemente bene le dinamiche e i meccanismi organizzativi e gestionali dei nostri servizi.

Adesso è diventato davvero necessario che le istituzioni e tutto il mondo del privato sociale, non solo della cooperazione, ma anche del privato che si occupa di persone fragili, trovino tempo, modi e progetti su cui lavorare insieme.

Noi di idee ne abbiamo molte, e le abbiamo costruite attraverso l'esperienza di questo faticosissimo periodo, ma da soli non possiamo farlo.

**Nicoletta Fratta e Antonio Celentano**

## La voce dei soci. Sentirsi parte di una cooperativa

Sono orgogliosa di far parte della nostra piccola comunità mamma-bambino: in questi mesi chi ha tenuto i legami siete voi, educatori ed educatrici, e li avete tenuti fra un “dentro” e un “fuori” con la grande capacità di riuscire a raccontare il fuori, facendolo comprendere con altre parole, rendendolo meno mostruoso e spaventoso a chi sta “dentro”. In futuro andrà meglio perché noi che fino a ieri “non si sta mai a casa”, ora ci guardiamo di più e stiamo sperimentando qualcosa di così forte che sta mettendo radici profondissime. Un legame che si sente, anche a un metro di distanza.

**Nadia**

Quello che mi ha più commossa è che sono stati proprio i nostri ospiti, i più vulnerabili, le persone che ci sono state affidate e di cui ci prendiamo cura, ad aiutarci ad accettare, più di altri, questi giorni sospesi. Sono proprio loro che ci mostrano come fletterci garbatamente per attraversare questo tempo incerto. Loro che sembrano sussurrarci che non possiamo controllare e prevedere tutto. Loro che ci mostrano che è il tempo per tutti, anche per noi, di accettare i limiti, le restrizioni e le rinunce. E lo fanno, mentre si affidano a noi. Faremo tesoro anche e soprattutto di questo. Perché ancora una volta dobbiamo imparare a ribaltare il nostro punto di vista. E a stupirci per quanto di “straordinario” può insegnarci la “normalità”.

**Tamara**

Abbiamo portato i laboratori a domicilio, chiedendo ai ragazzi di svolgere compiti creativi. Abbiamo attrezzato e modificato gli spazi dei laboratori per poter ospitare gli ospiti in sicurezza e secondo le norme ministeriali. E, soprattutto: nessuno è rimasto solo nonostante l'isolamento! E adesso siamo pronti a ripartire.

**Beatrice**

Nonostante la distanza imposta, signori, operatori e famiglie hanno saputo fare rete più che mai, perché nessuno si dovesse sentire ai margini in questo grande momento di solitudine. C'è chi si è dato da fare in casa mettendo le proprie capacità a disposizione della famiglia, facendo ottime e inaspettate pulizie, chi si è impegnato nello studio di poesie, scoprendosi poeta, chi ha avuto tempo per godere della filosofia della Vita, pensando al passato, al presente, ma soprattutto proiettandosi nel futuro. E adesso è arrivato il momento di mettere a frutto tutta l'esperienza condivisa.

**Chiara**



*“Per essere quello che vuoi essere, non c'è limite di tempo, comincia quando vuoi. Puoi cambiare o rimanere come sei, non esiste una regola in questo. Possiamo vivere ogni cosa al meglio o al peggio. Spero che tu viva tutto al meglio. Spero che tu possa vedere cose sorprendenti. Spero che tu possa avere emozioni sempre nuove, spero che tu possa incontrare gente con punti di vista diversi. Spero che tu possa essere orgogliosa della tua vita. E se ti accorgi di non esserlo, spero che tu trovi la forza di ricominciare da zero”*

***Il curioso caso di Benjamin Button***



*“Non permettere mai a nessuno di dirti  
che non sai fare qualcosa. Se hai un sogno,  
tu lo devi proteggere”*

***La ricerca della felicità***

Mihai e Allegra all'Orto respirano: è questa la prima immagine che i nostri operatori dell'Orto ci regalano per fermare un passaggio di tempo importante. Perché l'Orto sta ricominciando a vivere la primavera come si deve, dopo mesi in cui le relazioni con tutte le persone che normalmente lo frequentano sono state nutrite attraverso video chiamate, feste di compleanno on line, ginnastica di gruppo in remoto. Tutti i nostri operatori: Luca, Giancarlo, Emanuele, Allegra, Mihai e Paola stanno lavorando duramente per riprendere in mano il lavoro che è stato bruscamente interrotto dall'emergenza. Aspettando di poter restituire l'Orto a tutte le persone che lo hanno sempre abitato come una seconda casa.

**Paola**

Durante l'emergenza sanitaria, i nostri centri diurni – come tutti gli altri sul territorio – sono rimasti chiusi per prevenire e proteggere i nostri ospiti. Questo ha significato cercare di essere presenti anche nella distanza e immaginare nuovi modi per continuare a offrire percorsi di stimolazione cognitiva. Oggi entriamo in una fase che ci fa guardare avanti, con la voglia di tornare a condividere insieme del tempo buono.

**Stefania**

Il primo segnale di lento “ritorno alla normalità”, per noi è passato, come sempre, attraverso un lavoro di cura del territorio e di cittadinanza attiva. E non è certamente un caso: il pretesto? L'aiuola situata tra Piazza Vittorio e Piazza dei donatori a Settimo, che Progetto Ponte e GAP hanno contribuito ad accendere di nuovi colori. Noi siamo questo e durante i mesi di lockdown abbiamo continuato, anche a distanza, a rafforzare il senso del nostro lavoro.

**Laura**

## IL VIAGGIO CONTINUA...

Grazie a tutte le donne e a tutti gli uomini che insieme continuano a fare ed essere cooperativa.

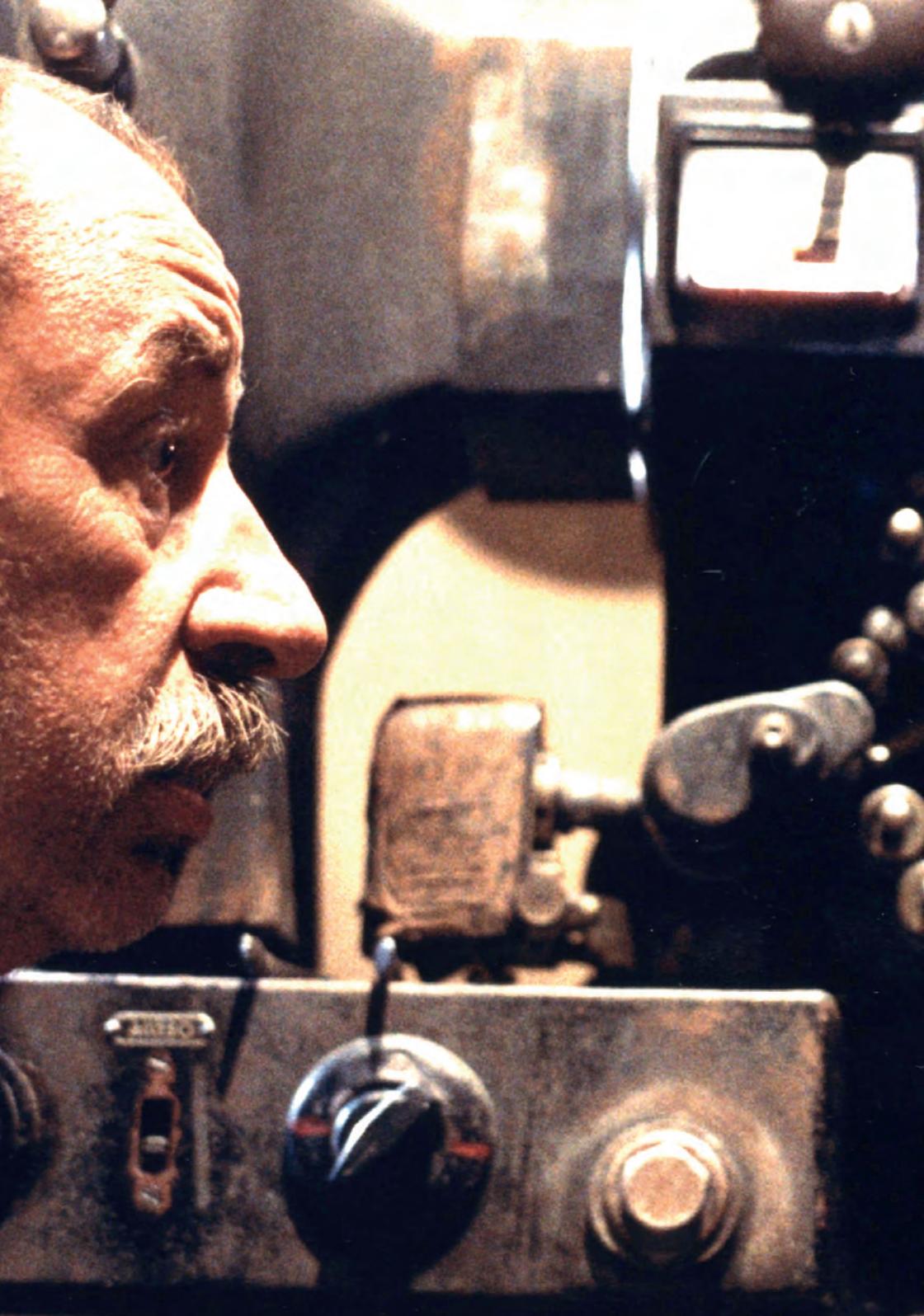
Adriano Rondoni, Agnes Szebenyi, Alberto Maurri, Aldo Angelo Bottazzi, Aldo Bianco, Alessandra Cabras, Alessandra Oria, Alessandro Appiano, Alessandro Mosca, Alessia Mallardo, Alessia Stabile Spadaro, Alfonsa Perna, Ambra Caputo, Andrea Buttigliero, Andrea Selis, Andrea Valentino Spinelli, Andrei Dinica, Angela Armeanu, Angela Lieggi, Angela Maura Guerra, Angela Russo, Anna Ferraretto, Anna Fraboni, Anna Jadwiga Pilenc, Anna Leone, Anna Maria Luigia Gallo, Anna Maria Piacquaddio, Anna Mazzaferro, Anna Roberta Arisio, Annalisa Campera, Annalisa Cavaglia', Annalisa Grisanti Annamaria Rampello, Annie Louise Beaufile, Antonella Costa, Antonella Maria Gaspari, Antonella Tognato, Antonella Triarico, Antonetta Angela Robusto, Antonia Raineri, Antonietta Fatibene, Antonietta Gugliotta, Antonietta Rondinelli, Antonino Martucci, Antonio Celentano, Armanda Demicini, Ascenza Luciani, Augusta Atzori, Barbara Giacomini, Barbara Matzuzi, Barbara Rabu', Barbara Velardita, Beatrice Bernello, Benedetta Merlo, Bianca Emilia Stoica, Bianca Maria Panella, Bruno Capello, Bruno Ritschl, Calogera Milici, Camilla Bertelegni, Carla Pernice, Carlo Delizia, Carlo Rolando Perino, Carlos Olave Claveri, Carmela Allegretti, Carmelo Mastro Simone, Carmen D'ippedico, Carolina Borra, Caterina Romano, Cecilia Vaccarino, Celine Schlotter, Chiara Ballesio, Chiara Chirone, Chiara Coqueraut, Chiara Lodone, Chiara Mantovano, Chiara Pinto, Chiara Raimondo, Chiara Riccardo, Chiara Santini, Chiara Varenni, Cinzia Ballestra, Cinzia Isabello, Cinzia Klack, Cinzia Sola, Clara De Venuto, Claudia Forno, Claudia Ranallo, Claudio Guerra, Claudio Massimo Righi, Corinne Segal, Cosimo Bellanova, Cristiana Dall'Ara, Cristiana Pinna, Cristina Breuza, Cristina Burzio, Cristina Cannataro, Cristina Gruppuso, Cristina Mariut, Cristina Molino, Cristina Pietrobon, Daniela Arcidiacono, Daniela Berzano, Daniela Del Signore, Daniela Elena Iordache, Daniela Giannone, Daniela Maggi, Daniela Maria Bergese, Daniela Parafioriti, Daniela Romano, Daniela Rubino, Daniela Sgaramella, Daniele Basso, Danilo Pastore, Dario Carlotto, Dario Mecca, Davide Riccio, Debora Cariaggi, Deborah Bonelli, Deborah Pognant, Deborah Saresin, Denise Giacoia, Denise La Gatta, Desiree Benetti, Diana Anna Corra', Diana Rita Magariello, Donatella Gianessi, Donatella Giuliana Pignolo Denughes, Donatella Olivato, Donatella Pileggi, Donatella Sulla, Donato Dileo, Eddine Housbane Nour, Elena Barbano, Elena

Giolito, Elena Guzzardi, Elena Mapelli, Elena Miron, Eleonora Braschi, Eliana Bisaccioni, Eliana De Cassia Ferreira, Elisa Alessandra Geda, Elisa Ariano, Elisa Carolina Palmieri, Elisa Perrone, Elisa Porello, Elisabetta Ferro, Elisabetta Latragna, Elisabetta Scalinci, Emanuela Crivellaro, Emanuele Ciccone, Emanuele Picciotto, Emanuele Preziosa, Emiliano Pontari, Enrico Bernhard Nicola Sacco, Enrico Mattiotto, Erika Camarda, Erika Campaner, Erika Martinelli, Erika Pessana, Erika Valentina Taverna, Esther Nyokabi, Fabia Facchinetti, Fabio Bonora, Fabio Cavallin, Fabio Fraccalvieri, Fabiola Perra, Federica Benna, Federica Buzzi, Federica Cuboni, Federica Gallo, Federica Meliga, Federica Nespole, Federica Sciulli, Federico Pisano, Flore Esperance Diambomba Bouesso, Franca Dall'Armellina, Franca Fantozzi, Francesca Beltrami, Francesca Capone, Francesca Ceccobelli, Francesca Mercatali, Francesca Miranda, Francesca Nota, Francesca Simondi, Francesca Sundas, Francesca Vincenti, Francesca Volpi, Francesco Branca, Francesco Damicis, Francesco Logozzo, Francesco Palazzo, Francesco Panetta, Francesco Pinzan, Francesco Saporito, Fulvia Mendolicchio, Fulvio Lepore, Gabriele Valentino, Gabriella Conti, Galina Covas, Giada Coccia, Giancarlo Confalonieri, Gianna Filone, Gilda Mastropietro, Giovanna Gerbi, Giovanna Malizia, Giovanna Parola, Giovanna Rapetti, Giovanna Vaccariello, Giovanni Basilio Sanna, Giovanni Palumbo, Giovanni Trapani, Giulia Cangini, Giulia Casalegno, Giulia Girardi, Giulia Iob, Giulia Moschella, Giuliana Gorla, Giuliana Milano, Giuseppe Mauro Albanese, Giuseppina Petrone, Giusy Donnarumma, Graziana Basso, Graziella Galasso, Helen Hilario, Herve' Rudino, Ida Gloria Arce Escate, Ilaria Caleffi, Ilaria Cerrato, Ilenia Conforti, Ilva Internicola, Iolanda Misto, Irene Carrus, Irene Cerrone, Irene D'agate, Irene Lidia Moschini, Irene Mazza Irina Mino, Ivana Aniello, Ivana Menzio, Jadwiga Maj, Julio Cesar Vargas Tapia, Katia Chiantia, Katuscia Sperduti, Keltoum Bhahou Oum, Laila Hanoune, Lara Beccaria, Laura Balma, Laura Bertolino, Laura De Marco, Laura Maddalena Ambrosio, Laura Marangon, Laura Milone, Laura Mughetto, Laura Onorato, Laura Spina, Laura Tabbia, Letizia Forlani, Letizia Mendozzi, Lidia Pautasso, Liliana Durando, Linda Elozuna Okorie, Lisa Farris, Lisa Passarin, Lisa Sanna, Loredana Canzano, Loredana Machina, Loredana Napolitano, Loris Benedetto, Luana Bonino, Luca Ferrero, Luca Pizzolitto, Luca Polchini, Lucia Basile, Lucia Capursi, Luciana Grisolano, Luciano Canola, Luisa Chiaberta, Luisa Depalo, Luz Elena Lavarello Matias, Malile Consuelo Jimenez, Manuela Boccetta, Manuela Dente, Manuela Gibbin, Manuela Giordano, Manuela Viglietti, Mara Cerrato, Mara Giacomelli, Mara Minuto, Marcello Zagami, Marco Bosio, Marco

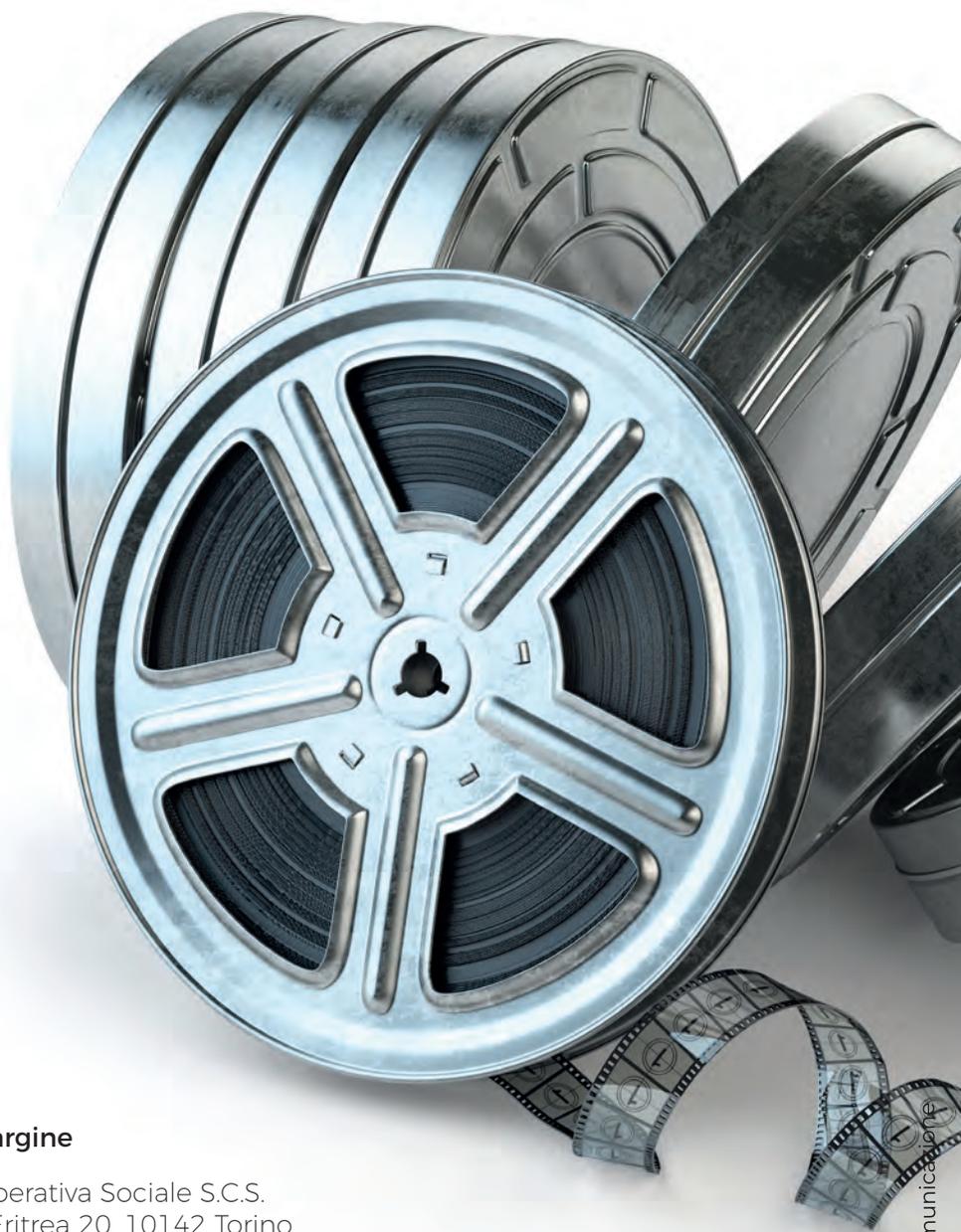
D'agate, Marco Lanza, Marco Maggiora, Marco Patruno, Marco Rizzi, Marco Spina, Margherita Anna Pompei, Margherita Schirone, Maria Alejandra Vallejo Reyes, Maria Antonietta Bossoni, Maria Attilia Rubatto, Maria Concetta Chiappara, Maria Grazia Curci, Maria Grazia Saglia, Maria Luisa Giardina, Maria Teresa Papaleo, Maria Veneziano, Mariana Doina Baisan, Mariana Electora Mocanu, Mariangela Germano, Mariangela Pesce, Mariangela Vello, Mariella Rosalia Roca, Marilena Sibille, Marina Bignante, Marina Gabriella Tuninetti, Marina Testa, Mario Testa, Mario Ucci, Marta Ellena, Marta Lamaddalena, Marta Masse', Martina Giarrocco, Martina Tonon, Martine Mancini, Maruja Gomez Ocorima, Marzia Giroto, Massimiliano Grasso, Massimo Bianco, Massimo Corradi, Massimo Minestrini, Massimo Rosada, Mattea Mancuso, Matteo Mecca, Maura La Paglia, Maurizia Mantovani, Maurizio Stefano Camolli, Mauro Miletto, Melena Mehari, Michele Audano, Milena Corallo, Milena Grosso, Mirella Bellio, Miriam Zotti, Monica Amisano, Monica Borgo, Monica Caterina Giannone, Monica Cola, Monica Masotina, Morena Del Papa, Mostafa Fecha, Muriel Fabiana Amorati, Nadia Casalegno, Nadia Deromedi, Nadia Giustozzi, Nadia Leto, Nadia Quaranti, Nicola Capozzo, Nicola Mario Paparella, Nicoletta Fratta, Nicoletta Zitoli, Oana Liliana Minuti, Ouiam Hormi, Pamela Fea, Paola Amarante, Paola Bolognesi, Paola Caputo, Paola Ceretto, Paola Chiado' Caponet, Paola Giardino, Paola Scarpino, Paolo Coccettini, Paolo Mule', Paolo Notario, Pasquale Stumbo, Patrizia Martino, Patrizia Parisi, Patrizia Segato, Patrizia Zanarone, Pier Carlo Rigo, Providenza Leone, Raffaele Aglione, Raffaella Gagliardi, Raffaella Lesca, Ramona Coccia, Renee Ciaglia, Riccardo Bulatich, Riccardo Manini, Riccardo Marangon, Rinaldo Suppo, Rita Carnino, Rita Colombi, Rita Pilar Cabrera Vega, Roberta Benetti, Roberta Enrico, Roberta Maria Sanna, Roberta Palmiotto, Roberta Portoghese, Roberta Presta, Roberta Saviano, Roberta Tallone, Roberta Vincenti, Roberto Grillanda, Roberto Oreto, Roberto Torriero, Romina Tabbia, Rosa Di Nunno, Rosalia Donnarumma, Rosamaria Adriana Salvatore, Rosangela Gioia, Rosanna Ferretti, Rosanna Gamba, Rosanna Viva, Rosaria D'angelo, Rosella Doralice Salvatorelli, Rossella Mele, Sabatina Tamburrano, Sandra Gambato, Sara Lizzari, Sara Musso, Sarah Massafra, Saveria Gigliotti, Savino Musti, Selene Arturoni, Serena Bancherio, Serena Brigatti, Serena Di Vito, Serena Giada Quaranta, Sergio Andreotti, Sergio Chiappino, Sergio Corticelli, Sergio Sut, Silvia Baumgartner, Silvia Blandino, Silvia Ferrero, Silvia Simone, Silvia Spinelli, Simona Colangelo, Simona Fichera, Simona Ionela Cojocararu, Simona Maggi, Simona



Ocelli, Simona Tosco Simone Gabellini, Simone Pacella, Simonetta Carta, Simonetta Matzuzi, Simonetta Zaia, Sonia Lucido, Stefania Casalis, Stefania Congias, Stefania Di Molfetta, Stefania Labella, Stefania Marengo, Stefania Masiero, Stefania Tomaino, Stefano Guerci, Stefano Maccioni, Stefano Mameli, Stefano Martino, Stefano Pittau, Susanna Couvert, Susanna Ricci, Susanna Salvagno, Tamara Pollo, Teodoro De Angelis, Teresa Vitiello, Tiziana Gardellini, Umberto De Marchi, Valentina Barisone, Valentina Catanzariti, Valentina Fundaro', Valentina Giolo, Valentina Micaela Borelli, Valentina Mocanu, Valentina Mongelli, Valentina Picco, Valentina Pretini, Valeria Cavaglia', Valeria Manno, Valeria Maria Cocchi, Valeria Peritore, Vanessa Gilli, Veronica Corso, Veronica Furioli, Veronica Gullone, Veronica Prodan, Vincenza Rubino, Vincenzo Di Pasquale, Vita Castiglione, Vito Eugenio D'ambrosio, Vito Schifauo, Vittorio Alberti, Vittorio Parigi, Wendy Greys Villanueva Cedron, Yvonne Fulvia M. Visentin Myrto.







## Il Margine

Cooperativa Sociale S.C.S.  
Via Eritrea 20, 10142 Torino  
Tel. 011.4102711 Fax 011.4112590  
segreteria@ilmargine.it

**[www.ilmargine.it](http://www.ilmargine.it)**  
**[facebook.com/ilmargine](https://facebook.com/ilmargine)**