

Le Marche crescono Cooperando

RELAZIONE DEL PRESIDENTE
DI LEGACOOP MARCHE

GIANFRANCO ALLERUZZO

assemblea regionale delegati
legacoop marche



COOPERARE
CAPITALE DEL FUTURO

assemblea regionale delegati
legacoop marche

hotel
FINIS AFRICÆ
Senigallia | an



02
luglio
2021
ore 9.00

ms marcheservizi
partner in cooperazione

Main Sponsor



Rendere conto

Quando nel 2019 sono diventato Presidente di Legacoop Marche ho assunto precisi impegni nei confronti delle cooperative associate, che sono elencati nel **documento di mandato** che è stato votato ed approvato nel 6° congresso di Legacoop Marche. Oggi possiamo già **rendere conto** degli obiettivi raggiunti, grazie al grande lavoro di squadra della Presidenza Regionale.

1. Abbiamo fortemente investito **sull'Alleanza delle Cooperative Italiane**, un progetto strategico per il movimento cooperativo del nostro paese e della nostra regione. Dobbiamo ammettere che, grazie a questo lavoro collettivo, abbiamo rappresentato la cooperazione marchigiana nel migliore dei modi attraverso una interlocuzione costante con la Regione Marche, alla quale abbiamo consegnato il piano strategico cooperativo di rinascita contenuto nel documento "Cambiare le Marche cooperando", ed abbiamo sviluppato una stretta collaborazione su tutti i temi di interesse cooperativo, con risultati importanti. L'ACI è un pezzo fondamentale della strategia di Legacoop Marche sul quale è necessario continuare ad investire.
2. Abbiamo lavorato per il **ridisegno di Legacoop Marche** per adeguarne le capacità di rappresentanza e per offrire servizi innovativi al sistema cooperativo, come da progetto approvato nella Presidenza del 26 luglio 2019, a soli tre mesi dal congresso. Il ridisegno è proceduto attraverso due percorsi:
 - **Riorganizzazioni della struttura:** con l'assegnazione di deleghe per un percorso di crescita del personale;
 - **Investimento nella formazione dei quadri cooperativi**, che sfortunatamente ha subito un rallentamento a causa della crisi da Covid-19. Su questo ultimo punto, Legacoop continuerà ad investire, nella prossima stagione autunnale sarà riavviato il percorso, adeguandolo al mutato scenario che ci troviamo di fronte.

3. In questi due anni abbiamo **Riorganizzato i servizi Legacoop Marche**, una vera e propria rivoluzione del sistema dei servizi che ha investito:

- **Marche Servizi:** riorganizzata per fornire servizi innovativi di progettazione, formazione e digitalizzazione. Uno strumento di rete e di alta formazione, capace di coniugare le opportunità offerte dai fondi europei con i fabbisogni delle associate;
- **Marche Digital Innovation:** cooperativa in grado di supportare il sistema delle cooperative marchigiane nella gestione del processo di innovazione e trasformazione digitale. Centro di servizi specializzato sulle specificità della cooperazione, che ha già avviato iniziative di sostegno alla digitalizzazione delle cooperative associate, nell'ambito di un progetto ammesso a finanziamento dalla Regione Marche. MDI sarà NODO della rete **PICO** di Legacoop nazionale.
- **Rete di supporti finanziari:** una serie di strumenti messi a disposizione della cooperazione, che ha sempre più necessità di essere sostenuta per accedere ai servizi del credito. Legacoop ha avviato, attraverso un'apposita delega, servizi di assistenza e accompagnamento al **credito** e alla **garanzia**,
 - attraverso **Confidicoop**, con il quale abbiamo sottoscritto un protocollo di intesa e di lavoro,
 - attraverso gli strumenti di Legacoop, in particolare **Coopfond** e **CFI**
 - attraverso altri strumenti finanziari quali **fondi europei** per il credito, **crowdfunding**, **contributi regionali**, **fondi pensione** e nuove **forme assicurative**
 - Infine, Legacoop Marche ha aderito al progetto nazionale di Legacoop di creazione della **rete degli operatori finanziari** e di mediazione creditizia. Per questo stiamo formando un nostro funzionario.





legacoop
MARCHE

02
Luglio
2021
ore 9.00

myf
marcheservizi
partner in cooperazione
Main Sponsor

Oltre agli obiettivi raggiunti, questo rendiconto deve confrontarsi con la crisi conseguente alla pandemia da **Covid-19** che si è abbattuta sulle nostre comunità. Una crisi che ci ha travolti, costringendoci a modificare radicalmente la nostra vita, basti ricordare lo shock del lockdown vissuto nei primi mesi dell'anno 2020, che ci ha messi di fronte ad una condizione impensabile fino a pochi giorni prima. Legacoop si è immediatamente messa a disposizione della cooperazione, assumendosi il ruolo di informazione, confronto, proposta e coordinamento. Tutti ricordiamo le continue call sul web sui temi della sicurezza, sui ristori, sulle chiusure. Gli aggiornamenti continui, attraverso la rete, delle norme, delle delibere e dei decreti che si succedevano senza posa. Sono state giornate incredibili, ci siamo trovati separati, ognuno nei suoi spazi, ma mai così vicini nel cercare assieme le modalità per affrontare una situazione che non aveva precedenti. Legacoop è stata, in quei lunghi mesi, il luogo dove tutti noi abbiamo potuto trovare risorse per gestire al meglio le nostre realtà cooperative. Di questo impegno voglio ringraziare la struttura di Legacoop Marche a partire dal suo direttore, Fabio Grossetti, per l'impegno, la passione e lo spirito di servizio con i quali hanno affiancato per molte, molte ore al giorno le cooperative di tutti i settori. Possiamo affermare con orgoglio che nessuno è stato lasciato solo.

Una crisi, quella da Covid-19, che però non possiamo permetterci di osservare come fatto singolare, ma come evento di un'epoca contraddistinta da una successione, sempre più accelerata, di crisi. Facendo un piccolo salto nel tempo possiamo rapidamente elencare:

- 2001 - Crisi culturale (terrorismo) - Occidente
- 2007 – Crisi finanziaria – Occidente
- 2011 – Crisi debito pubblico – Italia
- 2013 – Crisi bancaria – Marche
- 2016 – Terremoto – Marche
- 2020/2021 – Pandemia – Mondo



Crisi che hanno acuito squilibri tra territori già in atto da tempo ed affrontate attraverso scelte che hanno fatto diventare normale uno stato di continua emergenza. Tutto questo ha determinato sacrifici: a chi? Beh, sicuramente alla nostra regione che ha pagato un prezzo molto alto! Basti osservare che il PIL è calato del 18% dal 2008, con conseguente raddoppio dei poveri nei piccoli borghi e l'aumento delle povertà soprattutto delle nuove generazioni. Nuove generazioni che stanno pagando sulla loro pelle le conseguenze delle crisi: nel nostro paese si trovano in condizione di povertà 1.346.000 minori ed i giovani che entrano nel mondo del lavoro si trovano non solo con stipendi più bassi (gli under 35 guadagnano 4 mila € meno all'anno rispetto ai salaria medi – fonte Rapporto + Salari – disuguaglianze) ma anche con meno tutele e diritti! Tutto questo ci consegna problemi da affrontare immediatamente e che comunque avranno conseguenze nel futuro.

In questi anni la cooperazione cosa ha fatto?

Negli anni della crisi, la cooperazione è stato uno dei pochi comparti dove **le assunzioni sono aumentate**, nelle Marche la percentuale di occupati in cooperativa sul totale dei lavoratori dipendenti è cresciuta dal 7% del 2015 al 8,3% del 2019. Non solo sono stati creati posti di lavoro, ma posti di lavoro di qualità perché per il 75% si è trattato di posti di lavoro a tempo indeterminato. E questo è avvenuto considerando una cosa controintuitiva, il contributo della cooperazione all'ammontare della tassazione nazionale sulle imprese cooperative è stata più alta rispetto alle società di capitali.

Tassazione: comparazione sul valore della produzione anni 2011/2014 (ultimi dati disponibili)

- S.p.A. 6,4%
- Cooperazione 7,4%
- Cooperazione sociale 9,4%

Contribuzione fiscale: 2011/2014

- S.p.a. - 15 miliardi
- Cooperazione + 5 miliardi



A tutto questo ha contribuito anche la cooperazione marchigiana, dove **Legacoop Marche** può essere riassunta con i seguenti **numeri**:

- **286 cooperative**
- **244.000 soci**
- **13.000 lavoratori**
- **1,7 miliardi di fatturato**

Una risposta: Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR)

Questa volta però è diverso, la crisi da Covid-19 ha sollecitato una risposta di sistema: il PNRR. Un piano ambizioso che è parte di una vasta strategia che va **dall'Agenda 2030** dell'ONU (Agenda per lo sviluppo sostenibile) alla **programmazione Europea 2021/2027**. Il PNRR è a sua volta un piano complesso che si muove su due fronti:

- 1) **Investimenti**: nella digitalizzazione, innovazione, competitività e cultura; rivoluzione verde e transizione ecologica; infrastrutture per una mobilità sostenibile; istruzione e ricerca; inclusione e coesione ed infine salute.
- 2) **Riforme**: senza le quali non saranno erogati gli investimenti, che hanno l'obiettivo di semplificare e digitalizzare molti ambiti della pubblica amministrazione come la giustizia, la concorrenza, le concessioni e permessi, gli appalti, il fisco, l'ambiente. Questo secondo fronte richiede grande attenzione da parte della nostra associazione, perché saranno **riscritte le regole del nostro vivere comune per i prossimi anni!** Regole che saranno un patto che tratterà nuovi confini nella nostra collettività e che aprirà o chiuderà opportunità, diritti e doveri per tutti, compresa la cooperazione.

Il PNRR è una grande opportunità, ma anche un **rischio**, perché investe su una crescita attraverso il debito. Per questo dobbiamo cogliere questa opportunità riducendo al minimo i rischi, come?

La sfida è utilizzare il PNRR come occasione per intrecciare l'impulso allo sviluppo che questo strumento offre, con una crescita non solo economica e digitale, ma sostenibile per l'ambiente sociale e naturale. Una sfida che investe



nel nostro futuro collettivo non solo come imprenditori cooperativi, ma come genitori, amministratori, studiosi, cittadini di questa nostra terra.

Questo significa che ciò che abbiamo di fronte è una **sfida completamente nuova**, che non ha nulla a che fare con quelle precedenti. Questa volta non si tratta di aumentare produzione o posti di lavoro, ma farlo cambiando la traiettoria che fino ad oggi abbiamo perseguito. Ogni progetto che saremo chiamati a sviluppare dovrà essere elaborato valutandone **l'integrazione** con l'ambiente che lo circonda e la **sostenibilità** nel tempo, considerandone l'impatto sull'ambiente produttivo, sociale e ambientale.

Cooperare: capitale del futuro

Ogni progetto avrà tante possibilità di svilupparsi tanto quanto sarà parte di una **strategia di sistema** e, di conseguenza, sarà in grado di **attingere al capitale cooperativo** presente nelle comunità, perché da questa crisi si esce solo **cooperando/competendo**: cosa che significa sviluppare progetti domandandosi:

- 1) dove cooperare e con chi?
- 2) dove competere e con chi?

Perché non esiste nessuna società che possa pensare di agire in una **competizione di tutti contro tutti**, ed è questo il tempo di farsi queste domande!

Domande necessario allo sviluppo di nuovi saperi per realizzare le condizioni di uno sviluppo economico sostenibile, cioè di un nuovo processo di valorizzazione che richiede una nuova visione, cioè una nuova cultura. Perché la crescita sostenibile non si crea dal nulla, ma da comunità che realizzano condizioni per uno sviluppo capace di considerare i risultati economici una delle condizioni che **restituiscono il senso** della scelta di abitare in questa regione. Abbiamo bisogno di sviluppare una economia proiettata nel mondo ma radicata nel territorio e che, per questo, investe sulla qualità della vita dei luoghi di vita e nei quali vivono e vivranno i nostri cari, le nostre amicizie, le comunità alle quali sentiamo di appartenere. E questo può essere sviluppato attraverso il modello cooperativo, che restituisce **potere reale** e **riconoscimento** agli



associati: elementi essenziali per sviluppare comunità coese, consapevoli ed emancipate.

Dentro questa prospettiva dobbiamo cambiare le **parole** che orientano l'agire delle imprese, comprese le cooperative. Siamo vivendo un passaggio dalla spinta ad "ottimizzare" la catena del valore alla necessità di fare i conti con la sua "resilienza" cioè con la sua capacità di resistere agli shock. Un cambiamento di termini che nasconde una nuova **consapevolezza**: si è constatato che le catene di valore orientate alla massima ottimizzazione non hanno retto allo shock da pandemia. E la stessa cosa è successa in tanti settori, compreso ad esempio il sistema di welfare!

Il **WEF** (World economic forum) ha stilato un rapporto sui **Rischi Globali**, nell'elenco troviamo "rischi derivanti dalle fratture sociali, conseguenti ai rischi per la salute umana, aumento della disoccupazione, allargamento del divario digitale, disillusione giovanile e frammentazione geopolitica. Le imprese rischiamo uno scossone disordinato con esclusione di ampie coorti di lavoratori e aziende dal mercato futuro. Degrado ambientale, minaccia esistenziale per l'umanità, rischia di incrociarsi con le fratture della società. Nel 2020, il rischio di pandemia è divenuto realtà. In tutto questo **la coesione sociale è più importante che mai**". (*Global Risk Report 2021*).

Ecco, è lo stesso WEF che considera la coesione sociale lo strumento senza il quale la crescita economica si trasforma in problema ed è per questo che il **modello cooperativo** diventa strumento strategico per attivare risorse sociali, umane, culturali e materiali delle nostre comunità in affanno. Perché la forza del modello cooperativo è di **stimolare la partecipazione dei cittadini** per affrontare e risolvere i loro problemi, superando il mercato, che abbandona al proprio destino le aree che non producono redditività, e senza chiedere l'assistenza dell'ente pubblico, che invece può diventare **partner strategico**. Promuovere il modello cooperativo significa investire sulla cittadinanza attiva per risolvere problemi, rispondere a bisogni e creare ricchezze, e questo può avvenire attraverso:

1. **investimenti** per la diffusione e la conoscenza del **capitale cooperativo**

2. **Sostenendo la nascita strumenti cooperativi**, dalle imprese cooperative alle iniziative di cooperazione tra imprese e/o territori.

Perché le crisi che abbiamo attraversato sono state considerate degli accidenti inevitabili quando invece sono il **prodotto della storia**, compresi pandemia, segnalata come rischio sistemico da almeno 15 anni, ed il terremoto, i cui effetti son ben differenti a seconda delle scelte fatte in passato su come e dove edificare. Noi operatori abbiamo l'ambizione di creare ricchezze economiche, sociali e culturali che realizzino le condizioni per una **nuova storia** che coniughi **coesione sociale e sviluppo**. Noi amiamo questa terra ed avvertiamo il bisogno di fare in modo che l'economia torni ad essere passione, lavoro comune, fatica che ripaghi con un reddito degno in una collettività con la quale condividere valori.

Una **economia** che crei benessere per tutti perché **circolare**, cioè una economia dove gli scarti ambientali e sociali siano trasformati in risorse! Perché la circolarità deve investire sul recupero degli scarti ambientali, per mitigare gli effetti sull'ambiente naturale e per affrontare i rischi connessi alle conseguenze della riduzione delle risorse, ma deve fronteggiare anche il tema degli **scarti sociali**, cioè delle sofferenze inflitte a uomini e donne di tutte le età, perché gli effetti di questi scarti sulle nostre società sta divenendo insopportabile. La cooperazione storicamente ha permesso a molte persone ed a tante comunità escluse, messe ai margini o che subivano il mercato di acquisire opportunità per accedere alla piena cittadinanza con un doppio movimento: creando ricchezza distribuita tra tanti e facendo crescere consapevolezza sui propri diritti e doveri.

La cooperazione è una grande e bella sfida: mettere alla prova del mercato, che non fa mai sconti a nessuno, i valori della uguaglianza, della solidarietà e della fratellanza facendo impresa. Una sfida che fa tremare i polsi e che può essere accettata solo coniugando capacità imprenditoriali ed un forte impegno civile. Una sfida che a volte si può perdere, ma che è stata capace di realizzare esperienze uniche di produzione di ricchezza, coesione, giustizia sociale e solidarietà.

Di cosa sto parlando?



Sperimentazioni cooperative

- 1) **Cambiamento climatico** – ogni volta che posso chiedo agli agricoltori se stanno avvertendo sulla loro pelle gli effetti del cambiamento climatico ed ogni volta mi rispondono affermativamente. Giorni fa parlavo con un viticoltore che mi ha detto che di anno in anno le nostre uve stanno aumentando il grado zuccherino e di conseguenza il grado alcolico, per i nostri vini questo diventerà un vero e proprio problema. Questo richiede di progettare modalità che mitighino gli effetti del cambiamento climatico, per quanto possibile, e programmino anche una trasformazione della nostra agricoltura. **Cosa sta facendo la cooperazione?** Penso all'accordo di innovazione fra **Moncaro**, Ministero dello sviluppo economico, Regione Marche ed università che prevede interventi tecnologici e digitali di Industria 4.0 proprio per la filiera produttiva, dal vigneto alla produzione al consumo ed al contributo della **cooperazione agricola e della pesca** al progetto regionale del Distretto unico Biologico che ha al suo centro la salvaguardia ambientale e l'innovazione di filiera che punti al giusto reddito.
- 2) **Rischi nel turismo post-pandemia** – la crisi conseguente alla pandemia ha particolarmente colpito il turismo che corre il rischio di cadere preda di grandi imprese, che hanno capitali e risorse per selezionare e conquistare gli ambiti di maggior pregio e valore turistico. Se vogliamo che il settore turistico resti legato ai territori, appassionando e coinvolgendo per creare opportunità di lavoro ed impresa come avvenuto negli ultimi anni, è necessario un patto cooperativo tra attori pubblici e privati dei territori. **Cosa sta facendo la cooperazione?** Penso al progetto vinto a Fano dalla cooperativa di comunità **Fano al Centro** e la cooperativa sociale **Opera**, in rete con realtà economiche locali, con l'amministrazione comunale, le associazioni di categoria e la regione, che prevede lo "Sviluppo dei centri commerciali naturali" per rivitalizzare il centro storico rendendolo attrattivo per i residenti ed i turisti. Un investimento in socialità e cultura, per rendere il centro bello,

ricco di proposte e sicuro. Oppure il progetto “Giochi da tavola: IL VINO” della cooperativa **Charme**, che organizzerà e coordinerà molteplici progettualità sul territorio locale. Il progetto investe su una rete di cooperazione tra 40 operatori: ristoratori, cantine, tour operator, agenzie di comunicazione, agenzia di eventi, aziende agroalimentari e chef, per realizzare 12 eventi itineranti per promuovere il territorio, sostenendo in questo modo il turismo rurale, destagionalizzandolo.

- 3) **Calo demografico** – stiamo assistendo ad una drammatica riduzione delle nascite nella nostra regione, una riduzione che potrà essere compensata solo investendo su nuova immigrazione e sostenendo le nascite. Sono tante le ragioni di questo drastico calo e la risposta non può che essere complessa, cosa che richiede di mettere a regime una serie di interventi. **Cosa sta facendo la cooperazione?** Un progetto di innovazione nella tradizione: la “**Quarantina**”. Un tempo il nuovo nato era accompagnato dall’arrivo, presso l’abitazione del nascituro, di una familiare, che si affiancava per 40 giorni per alleviare le fatiche del post-parto. Un sostegno concreto che la comunità garantiva. Oggi molte famiglie vivono l’arrivo del neonato in solitudine, senza possedere le pratiche che storicamente erano trasmesse. È indispensabile accompagnare questo ingresso attraverso la rete di esperienze delle professioni educative formatesi nei servizi per l’infanzia attraverso l’offerta di un servizio domiciliare alle famiglie, sia per permettere alla famiglia di acclimatarsi nella nuova situazione, ma anche per trasferire conoscenze che oggi sono indispensabili.
- 4) **Rigenerazione urbana e sociale** – le nostre comunità locali oggi sono chiamate ad investire sulla manutenzione degli edifici esistenti non come investimento immobiliare, ma come occasione per rilanciarne l’uso e sviluppare socialità, cultura, sostenibilità ambientale, aggregazione e servizi. Questo richiede grande capacità di connettere saperi tecnici tra loro molto differenti che vanno dalla progettazione architettonica allo sviluppo di progetti di welfare, il tutto intrecciato con le nuove tecnologie. **Cosa sta facendo la cooperazione?** La



cooperazione sociale, culturale e di servizi ha sviluppato una grande competenza ed esperienza nella progettazione servizi innovativi che intrecciano cultura e welfare. Questo ha permesso alla cooperazione di essere protagonista, partecipando a numerosi bandi di progettazione di rigenerazione urbana e sociale delle città marchigiane.

- 5) **Rigenerare le comunità:** mai come oggi molte comunità che si trovano fuori dai flussi economici primari, che si tratti di aree interne oppure di quartieri o zone marginali, sono investite della responsabilità di ripensare il loro futuro, attraverso l'esplorazione di nuove strade per creare lavoro, servizi e coesione sociale. Aree dove creare le condizioni per ridurre i rischi di spopolamento, soprattutto per il trasferimento delle nuove generazioni, ed offrire opportunità per tornare attrattive verso nuovi cittadini. **Cosa sta facendo la cooperazione?** Il movimento cooperativo in questi anni ha dato impulso alla nascita di **cooperative di comunità** attraverso le quali coinvolgere i cittadini in una rete di risorse, con le quali investire in uno sviluppo sostenibile ed integrato. Legacoop Marche negli ultimi anni ha accompagnato la nascita di sei cooperative di comunità ed il loro valore non è solo nei numeri di bilancio, ma nelle progettualità promosse attraverso un grande lavoro di rete.
- 6) **Rigenerare le imprese** – mai come oggi è necessario dare nuovo impulso allo sviluppo di impresa che sappia coniugare crescita economica con la partecipazione, per questo abbiamo uno strumento straordinario WBO (imprese recuperate). **Cosa sta facendo la cooperazione?** Dopo la firma del protocollo di intesa tra ACI e Confederazioni sindacali, nelle Marche daremo nuovo impulso a questo strumento nei casi di crisi di impresa o di passaggio generazionale che vede la nostra regione tra le prime, a livello nazionale, nella presenza di **imprese recuperate**.

Un ultimo appunto, se il PNRR è un investimento per la ripresa e la resilienza, allora dobbiamo sottolineare che questo passa anche attraverso il riconoscimento della **dignità del lavoro** e dei **servizi** già svolti oggi. Questo vale

per tutti i settori che operano nella nostra regione, in particolare quelli oggetto di affidamenti che troppo spesso invece di essere strumenti per permettere di realizzare **servizi alle migliori condizioni**, sono divenuti semplici strumenti di **riduzione dei costi**. Faccio un esempio: oggi la crisi che attraversa la cooperazione sociale della nostra regione non è solo in conseguenza del Covid-19, che ha determinato una riduzione delle attività per il **73%** delle imprese per i servizi alla persona (fonte Osservatorio Regionale del Mercato del Lavoro), ma anche perché non sono riconosciuti gli adeguamenti tariffari al nuovo CCNL. Se vogliamo affrontare la crisi, il primo passo è adeguare le tariffe qui ed ora, perché è qui ed ora che si costruisce il futuro.

Da ora in poi

Dobbiamo affrettarci per cogliere le opportunità del Piano Nazionale, ma lo dobbiamo fare prendendoci il tempo per elaborare il nostro capitale di storia per offrire progetti che siano all'altezza della sfida che ci aspetta.

È tempo di innovare, come?

- 1. Innovare sviluppando il cooperare tra cooperative**
- 2. Innovare attraverso progetti di filiera**
- 3. Innovare attraverso progetti sostenibili per l'ambiente sociale ed ambientale**

Come vedete al centro non c'è il tema dei progetti, che può andare dall'investire in nuovi siti produttivi oppure nel partecipare alla rigenerazione delle nostre città, ma investendo sulla connessione dell'esperienza d'impresa e della cultura cooperativa con i territori e le comunità, perché progetti complessi richiedono organizzazioni, saperi e strumenti complessi!

Per questo la giornata di oggi l'abbiamo organizzata come parte di un programma ambizioso, durante il quale non solo approfondire le opportunità del PNRR, ma stimolare scambi nel movimento cooperativo dal quale possano scaturire progettazioni che offrano le miglior opportunità di cogliere le occasioni per rendere più ricca e più coesa la nostra regione.



Di seguito il percorso che stiamo svolgendo:

13 MAGGIO 2021 – Direzione Regionale

- 1) Stato del PNRR e prospettive per il movimento cooperativo

2 LUGLIO 2021 – Assemblea regionale dei delegati

- 1) Congiunturale cooperazione Legacoopmarche (campionamento territoriale)
- 2) Stato del PNRR e prospettive per il movimento cooperativo

SETTEMBRE/DICEMBRE - focus tematici sulle opportunità del PNRR

- 1) Digitalizzazione
- 2) Sostenibilità
- 3) Welfare
- 4) Finanza