

L'economia sociale oltre i confini dell'Unione europea: modelli, strategie e prospettive in Regno Unito, Turchia e Québec

Giuseppe Guerini

Abstract

Questo articolo nasce dalla rielaborazione delle osservazioni raccolte durante alcune conferenze internazionali a cui ho partecipato tra la fine del 2025 e giugno 2026. L'intento è di offrire una lettura sullo stato dell'economia sociale in tre contesti nazionali e regionali posti al di fuori dell'Unione europea: il Regno Unito, la Turchia e il Québec. La riflessione si inserisce nel più ampio dibattito sull'implementazione della Raccomandazione dell'Unione europea per l'attuazione del Piano d'Azione per l'Economia Sociale, della quale la Commissione europea ha pubblicato la revisione di medio termine, e si propone di analizzare come dinamiche analoghe – sebbene in contesti istituzionali e culturali assai differenti – stiano prendendo forma anche al di fuori degli Stati membri dell'UE, evidenziando alcune convergenze significative in tema di crescita cooperativa, governance democratica, sostenibilità e integrazione delle tecnologie digitali nell'ambito dell'economia sociale, anche attraverso un aggiornamento dei quadri legislativi e teorici per stimolare la riflessione culturale e politica sull'economia sociale e la cooperazione.

—— L'economia sociale: una tessitura che travalica i confini

Il dibattito sull'economia sociale ha conosciuto, negli ultimi anni, un'accelerazione significativa tanto nelle sedi istituzionali europee quanto nei movimenti sociali e cooperativi dei diversi continenti. La Raccomandazione del Consiglio dell'Unione europea sull'economia sociale, adottata nel novembre del 2023, ha segnato un punto di svolta nella riconoscibilità politica e giuridica di un settore che, pur radicato in tradizioni centenarie, faticava a trovare collocazione organica nelle politiche di sviluppo economico dei Paesi membri. Il Piano d'Azione per l'Economia Sociale varato dalla Commissione europea nel 2021 e la recente revisione di medio termine, hanno ulteriormente consolidato questa traiettoria, definendo un quadro di riferimento per le strategie nazionali che ciascuno Stato membro è chiamato a elaborare e implementare.

In questo contesto, nel nostro Paese il Consiglio dei ministri, dopo un percorso di consultazione pubblica, ha adottato la "strategia nazionale" per l'economia sociale, ponendo così le basi per l'adozione di una propria strategia nazionale chiamata a recepire e tradurre in politiche operative gli indirizzi europei.

Il processo, tuttavia, non si esaurisce nei confini dell'Unione: la domanda di economia sociale, di modelli imprenditoriali a vocazione democratica e comunitaria, di strutture cooperative capaci di rispondere ai fallimenti del mercato e alle crisi del welfare pubblico, si manifesta con forza crescente anche al di fuori degli Stati membri.

Si è scelto di raccontare e confrontare tre esperienze, che per motivi diversi appaiono essere particolarmente significative: quella del **Regno Unito**, che con l'ambizioso obiettivo governativo di raddoppiare le dimensioni del settore cooperativo si

trova a fare i conti con le sfide strutturali della crescita e della definizione identitaria; quella della **Turchia**, nella quale si assiste a un dinamismo istituzionale inatteso, con il Piano d'Azione Cooperativo 2025-2029 e il primo riconoscimento esplicito del cooperativismo sociale nelle politiche pubbliche; e quella del **Québec**, che nel febbraio 2026 ha approvato una riforma della propria legislazione cooperativa che introduce elementi di modernizzazione significativi dopo dieci anni di attesa.

L'analisi di questi tre contesti non ha pretese di esaustività né di sistematica comparazione. Si tratta, piuttosto, di un esercizio di riflessione a partire dall'osservazione diretta, dalla partecipazione a dibattiti accademici e politici, dal dialogo con protagonisti del movimento cooperativo nei rispettivi Paesi. L'obiettivo è quello di contribuire alla costruzione di un quadro teorico più ricco, capace di includere prospettive non europee nella riflessione sull'economia sociale contemporanea e sulle condizioni che ne favoriscono o ostacolano lo sviluppo.

Prima di procedere all'analisi dei tre contesti nazionali, appare utile richiamare brevemente il quadro europeo di riferimento, che costituisce la cornice entro cui le esperienze esaminate vengono rilette e comparate, e al quale alcune di esse – in particolare quella turca – si richiamano esplicitamente come modello di ispirazione.

—— Il Piano d'Azione e la sua revisione di medio termine

Il Piano d'Azione dell'UE per l'Economia Sociale, pubblicato dalla Commissione europea nel dicembre 2021, rappresenta il documento di riferimento più organico mai prodotto a livello europeo per il settore. Strutturato attorno a tre grandi priorità – creare le condizioni giuste affinché l'economia sociale possa

prosperare, creare nuove opportunità per l'economia sociale e le sue iniziative, e valorizzare il potenziale dell'economia sociale per una transizione giusta – il Piano ha costituito la base per la successiva Raccomandazione del Consiglio del 2023.

La revisione di medio termine del Piano, pubblicata dalla Commissione, fotografa uno stato di avanzamento discontinuo tra i diversi Stati membri. Se, da un lato, si registrano progressi significativi in termini di riconoscimento normativo e di integrazione dell'economia sociale nelle politiche di sviluppo regionale e locale, dall'altro, permangono lacune rilevanti in materia di accesso ai finanziamenti, di quadri giuridici adeguati e di consapevolezza pubblica e istituzionale. La revisione segnala, in particolare, la necessità di rafforzare i meccanismi di supporto alle start-up cooperative, di modernizzare le leggi sulle cooperative in numerosi Paesi membri, e di sviluppare strumenti di misurazione dell'impatto sociale che consentano di valorizzare adeguatamente il contributo dell'economia sociale al benessere collettivo.

In questo contesto, le strategie nazionali che gli Stati membri sono chiamati a elaborare in attuazione della Raccomandazione rappresentano l'anello di congiunzione tra la visione europea e le politiche operative a livello nazionale.

L'Italia, in particolare, ha realizzato un processo di elaborazione della propria strategia nazionale coinvolgendo i principali attori dell'economia sociale – cooperative, mutue, associazioni, imprese sociali, fondazioni – in un dialogo che ha consentito di evidenziare le specificità del sistema italiano, caratterizzato da una lunga e radicata tradizione cooperativa e da un welfare mix che attribuisce al Terzo settore un ruolo cruciale nella realizzazione di beni e servizi di interesse generale.

È in questo quadro che le esperienze esterne all'UE acquisiscono particolare interesse: esse rappresentano, da un lato, un termine di confronto per valutare la specificità del percorso europeo e, dall'altro, una fonte di ispirazione e di apprendimento per il movimento cooperativo e per i policy maker che si trovano a dover costruire – spesso in condizioni di maggiore incertezza istituzionale – ecosistemi favorevoli all'economia sociale.

Il Regno Unito: crescita cooperativa tra ambizione politica e sfide identitarie

Nel maggio del 2025, la *UK Society for Co-operative Studies* (UKSCS) ha riunito a Birmingham una platea di accademici, operatori del settore e dirigenti cooperativi per discutere alcune delle questioni fondamentali che attraversano il movimento cooperativo britannico. La conferenza si è tenuta in un momento particolarmente significativo: il governo laburista dell'allora premier Keir Starmer ha assunto, a fine 2025, un "impegno formale a raddoppiare le dimensioni del settore cooperativo del Paese", un obiettivo ambizioso che ha riaperto il dibattito sulle condizioni strutturali della crescita cooperativa e sull'identità del movimento.

La conferenza ha offerto l'occasione di confrontarsi direttamente con le riflessioni più avanzate del pensiero cooperativo britannico e di verificare, in un contesto extra-europeo, ma prossimo all'UE, la rilevanza delle questioni che animano il dibattito europeo sull'economia sociale: il ruolo della formazione,

il rapporto con le istituzioni pubbliche, la definizione identitaria del modello cooperativo, le condizioni per la crescita.

Le cooperative e l'Unione europea: una relazione che conta anche dopo la Brexit

Il discorso di apertura della conferenza ha offerto l'occasione per richiamare le ragioni strutturali che fanno del modello cooperativo uno strumento essenziale per la costruzione di sistemi economici più equi. In settori cruciali come quello alimentare, abitativo, dell'assistenza sociale, dell'energia e dell'economia digitale, le cooperative rappresentano una risposta alternativa ai fallimenti del mercato che non può essere affrontata con gli stessi strumenti di mercato che li hanno prodotti.

Questa argomentazione, ben nota all'interno del movimento cooperativo e nell'ecosistema dell'economia sociale, ha trovato terreno fertile in una platea che si confronta quotidianamente con la difficoltà di far riconoscere il valore aggiunto specifico del modello cooperativo in un contesto economico e culturale ancora fortemente segnato dalla logica dell'impresa capitalistica tradizionale. La Brexit ha reso più complessa la relazione del movimento cooperativo britannico con le istituzioni europee, ma non ha eliminato l'influenza del quadro normativo e culturale dell'UE sulle pratiche e sul pensiero cooperativo del Paese.

In questo quadro, anche oltre Manica si sta guardando con interesse alle iniziative in corso in UE per una migliore regolamentazione della concorrenza, gli spazi per l'economia sociale nella regolamentazione degli appalti pubblici, il miglioramento dell'accesso a finanziamenti e investimenti. Nel dibattito sugli appalti, ad esempio, è condivisa la valutazione, sia in UK che in EU, che sia ancora prevalente la tendenza a privilegiare sistematicamente l'offerta economicamente più bassa, ignorando il valore sociale e le externalità positive prodotte dalle imprese dell'economia sociale.

L'ambizioso obiettivo di raddoppiare il settore cooperativo

L'impegno del governo Starmer a raddoppiare le dimensioni del settore cooperativo britannico rappresenta senza dubbio la novità politica più rilevante nel panorama del cooperativismo europeo degli ultimi anni. Tuttavia, l'obiettivo appare formulato in termini piuttosto generici tanto che, secondo molti colleghi del movimento cooperativo in UK, resta per molti aspetti da interpretare e specificare prima ancora di poter essere perseguito.

Il Governo non ha definito cosa significhi concretamente "raddoppiare", non ha stabilito una tabella di marcia precisa. Nel lavoro svolto all'interno del settore cooperativo e nelle interlocuzioni con i referenti governativi, l'obiettivo è stato interpretato come un aumento significativo sia del numero di cooperative e mutue, sia del loro impatto economico e sociale. Ma questa interpretazione, per quanto ragionevole, non è scontata, e la mancanza di chiarezza ha prodotto incertezza e ritardi nell'elaborazione delle politiche di supporto.

I dati di partenza non sono particolarmente incoraggianti: la crescita delle cooperative nel Regno Unito, come del resto

in Italia e in altri Paesi europei, è stata sostanzialmente stagnante negli ultimi anni, con alcune eccezioni significative nei settori delle cooperative abitative, delle imprese di comunità – le *Community Interest Companies*¹ – e delle cooperative di lavoratori nei settori creativi e digitali. Per raggiungere l'obiettivo di raddoppio in dieci anni, il settore dovrebbe crescere a un tasso annuo del 7,2%, ben superiore non solo alle previsioni di crescita dell'economia generale, ma anche a qualsiasi tasso di crescita cooperativa registrato nel recente passato.

Attualmente, la consistenza delle cooperative in UK conta in circa 9.500 imprese, serve quasi 69 milioni di soci e genera 35 miliardi di sterline di valore aggiunto lordo diretto, contribuendo in modo significativo all'economia nonostante rappresenti solo lo 0,2% delle imprese. Questi dati evidenziano un paradosso: il settore cooperativo britannico è già oggi più grande e più rilevante economicamente di quanto la sua presenza pubblica e politica lasci intendere.

In ogni caso l'agenda del raddoppio è assai sfidante e per questo necessita di individuare le aree di intervento prioritarie per supportare la crescita: il miglioramento dell'accesso ai finanziamenti, la modernizzazione del quadro giuridico, la riforma fiscale, il rafforzamento delle agenzie di sviluppo cooperativo e la creazione di percorsi per le imprese tradizionali che desiderano convertirsi in cooperativa. In questa direzione il programma *Pride in Place* ha introdotto alcune disposizioni sul diritto di prelazione per i lavoratori che si organizzano in cooperativa per realizzare un *Workers buyout*, degli investimenti nell'energia rinnovabile attraverso cooperative che gestiscono comunità energetiche e un investimento di 30 milioni di sterline nelle Credit Union (da non confondere con le banche di credito cooperativo che in UK non esistono più da tempo); tuttavia, il ritmo di implementazione rende illusorio sperare in un raddoppio nell'arco di un decennio.

Questo anche perché il finanziamento delle agenzie di sviluppo delle cooperative ha registrato un calo del 60% dei finanziamenti nel 2026 rispetto al 2024. Questa contrazione rischia di compromettere la capacità del settore di attrarre nuove iniziative e di accompagnare lo sviluppo delle cooperative esistenti, proprio nel momento in cui l'obiettivo politico richiederebbe un'accelerazione.

Sul fronte dell'agricoltura, il Dipartimento per l'Ambiente, l'Alimentazione e gli Affari Rurali ha istituito un fondo di collaborazione con gli agricoltori da 30 milioni di sterline, ma è attualmente concentrato su piccoli progetti di collaborazione a breve termine, piuttosto che su strutture cooperative a lungo termine, capaci di creare un ecosistema di cooperative agricole più solido e sostenibile.

La crisi d'identità del movimento cooperativo

Nella conferenza di Birmingham è emersa anche una questione che, pur sembrando di natura filosofica, ha implicazioni pratiche di grande rilevanza e riguarda la sfida per il

movimento cooperativo per ricollocarsi considerevolmente nel panorama economico e sociale contemporaneo, evitando il rischio di rinchiudersi in un "isolamento" autoreferenziale e in un purismo identitario che lo priva della capacità di cogliere le opportunità offerte dal contesto politico attuale.

In un momento in cui il governo britannico ha espresso un interesse esplicito per il modello cooperativo e in cui la finestra politica potrebbe chiudersi alle prossime elezioni, il movimento non può permettersi il lusso di avere ragione senza ottenere risultati.

La questione identitaria si articola su due piani distinti, ma interconnessi. Il primo riguarda la definizione giuridica del modello cooperativo: il sistema giuridico britannico è per tradizione permissivo e concede un'ampia flessibilità della forma cooperativa, che va dalle piccole cooperative di lavoratori alle grandi cooperative agricole e di consumo e rappresenta un punto di forza da preservare. Il secondo piano riguarda la comunicazione pubblica: la comprensione del modello cooperativo da parte dell'opinione pubblica è scarsa e una strategia comunicativa che parta dai principi indennitari e valoriali è meno efficace di una centrata sui problemi concreti che le cooperative e gli enti dell'economia sociale possono contribuire a risolvere. La sintesi pragmatica, tipicamente britannica, è che i valori e i principi dell'Alleanza Cooperativa Internazionale hanno un ruolo fondamentale, ma la rigidità può far perdere opportunità: come nel caso dei vincoli all'attività di scambio mutualistico con i soci, che rende complicata la presenza di chi sostiene l'attività della cooperativa senza necessariamente scambiare attività economica, come spesso accade in alcuni tipi di cooperative multistakeholder in cui soci fondatori non più attivi sullo scambio mutualistico misurabile economicamente non possono rimanere membri della cooperativa. Oppure i casi in cui viene limitata la partecipazione al capitale delle cooperative di investitori esterni. La sfida è, dunque, trovare un equilibrio tra la coerenza identitaria e la flessibilità tattica, tra la fedeltà ai principi e la capacità di produrre impatto concreto.

Grandi o piccole cooperative? Cosa insegnano le grandi cooperative a chi si propone di raddoppiare il loro valore economico?

Nel dibattito è entrata anche la prospettiva globale sulla crescita cooperativa, attraverso una discussione sul report annuale che EURICSE realizza per conto dell'International Cooperatives Alliance, il *World Cooperative Monitor* (WCM), in cui si analizzano le 300 cooperative e mutue più grandi del mondo. Questa analisi fornisce indicazioni preziose sulle condizioni strutturali che favoriscono la crescita cooperativa e sulle sfide che il settore britannico deve affrontare per raggiungere l'obiettivo di raddoppio.

Le prime 300 cooperative globali concentrano circa il 45% del fatturato totale del movimento mondiale, e contengono numerose cooperative di prima generazione. Quasi tutte sono il

¹ Le *Community Interest Company* (CIC) sono società a responsabilità limitata che operano per fornire un beneficio alla comunità in cui operano. Le CIC hanno forma giuridica di società a respon-

sabilità limitata, con personalità giuridica distinta, significa che una CIC continuerà ad esistere nonostante i cambiamenti di proprietà o di gestione. Esse hanno un assetto patrimoniale vincola-

to obbligatorio concepito per garantire che i beni della CIC (inclusi eventuali profitti) siano utilizzati a beneficio della comunità.

risultato di precedenti fusioni e hanno in media 113 anni. La maggior parte ha iniziato come impresa di piccole dimensioni ed è cresciuta lentamente attraverso un modello di finanziamento interno, pur ricorrendo al mercato con diverse forme di capitale ibrido.

Questi dati suggeriscono che la crescita cooperativa è tipicamente un processo lento, organico e fortemente dipendente dall'ecosistema settoriale e istituzionale in cui avviene. Le grandi cooperative sono emerse da contesti in cui si sono formate molte piccole cooperative in settori favorevoli – agricoltura, commercio al dettaglio, assicurazioni, settore bancario – prima di consolidarsi attraverso fusioni e aggregazioni.

Molti movimenti cooperativi si trovano oggi in una fase matura del loro ciclo di vita, nella quale l'attuale contesto non sta creando le stesse ondate di formazione di massa di nuove imprese che si sono verificate in passato. Con le fusioni e le concentrazioni in atto, le cooperative più grandi diventano ancora più grandi e quelle più piccole più numerose; ma quelle di medie dimensioni stanno scomparendo, riducendo lo spazio per il rinnovamento e per l'emergere di nuovi giganti cooperativi. Oggi, quindi, è importante chiedersi se nei settori quali la tecnologia, il digitale, l'intelligenza artificiale, l'assistenza sociale e l'edilizia abitativa, si possano realizzare le stesse condizioni che hanno favorito la formazione delle 300 cooperative principali nel XIX e XX secolo. L'indicazione che pare emergere è che questo può avvenire non solo puntando alla creazione di singole cooperative in questi settori, ma offrendo contesti favorevoli e promuovendo la costruzione di ecosistemi cooperativi capaci di generare processi di consolidamento e crescita nel lungo periodo.

La questione della formazione: cooperative e business school

Uno dei temi più vivaci della conferenza di Birmingham ha riguardato il rapporto tra il movimento cooperativo e il sistema dell'istruzione superiore, in particolare le business school. La discussione ha messo in luce una tensione strutturale: da un lato, la necessità di produrre e diffondere conoscenze sul modello cooperativo per favorirne la crescita e il riconoscimento pubblico; dall'altro, la difficoltà di inserire questo tema in contesti accademici fortemente orientati verso la logica del mercato e della massimizzazione del profitto. Le business school, infatti, costituiscono un "importante punto di pressione" nel plasmare l'economia, data la loro capacità di formare un grandissimo numero di studenti, non solo britannici, che frequentano le predisposte scuole economiche in UK, dove prevalentemente i mercati vengono insegnati come fenomeni naturali e imprevedibili e non come costruzioni sociali che possono essere plasmate attraverso scelte politiche, normative e culturali. Le cooperative rappresentano, in questa prospettiva, non solo un modello imprenditoriale alternativo, ma anche uno strumento pedagogico per rimettere in discussione le premesse fondamentali dell'economia di mercato.

Per questo serve un cambiamento di prospettiva nello studio e ricerca sull'economia sociale e cooperativismo che riguardi tanto l'analisi delle cooperative come forma giuridica e modello organizzativo economico, quanto la comprensione della cooperazione come agente di trasformazione sociale. Questo aprirebbe nuove possibilità di collaborazione tra il mondo accademico e il movimento cooperativo, che, da parte sua,

potrebbe trarre vantaggio da una produzione scientifica più orientata verso l'analisi delle pratiche e degli impatti sociali. Questa visione va utilizzata anche per innovare l'approccio alla formazione ed educazione cooperativa, con una prospettiva pedagogica che rovesci l'approccio tradizionale – che presenta le cooperative come un'eccezione curiosa nel panorama imprenditoriale – e iscriva, invece, la cooperazione in un progetto più ampio di trasformazione economica e sociale.

Un Primo Ministro che arriva dal Co-operative Party. Andy Burnham neoleader dei laburisti che ha assunto la carica di premier del Regno Unito

Il 20 luglio scorso, si è insediato il nuovo Governo UK, guidato da Andy Burnham, il primo leader laburista espresso dal Partito Cooperativo, che è un partito indipendente federato con i laburisti inglesi. Fondato nel 1917, il Partito Cooperativo nacque per cercare una rappresentanza parlamentare per il crescente movimento cooperativo. Ottenne il suo primo seggio in Parlamento nel 1918 e nel 1927 concluse l'Accordo di Cheltenham con il Partito Laburista, impegnandosi a non presentare candidati l'uno contro l'altro. Questo accordo si trasformò in seguito nella presentazione di candidati congiunti in alcune circoscrizioni sia per le elezioni parlamentari che per le amministrazioni locali. Nell'attuale Camera dei Comuni siedono 43 parlamentari laburisti provenienti dal *coop party*.

Per quanto sia prematuro ogni giudizio circa l'impegno del nuovo Governo per l'attuazione dell'agenda per il raddoppio dell'economia cooperativa, è legittimo pensare che, nel piano decennale per la trasformazione della politica economica del Regno Unito, Burnham ha dichiarato di voler presentare entro la fine dell'anno, anche le cooperative possano trovare spazio, in uno Stato che il nuovo Premier vorrebbe "più orientato alla prevenzione, investendo nel successo delle persone piuttosto che finanziando i loro fallimenti". Il suo primo atto da leader è stato quello di lanciare una campagna nazionale per porre fine al fenomeno dei senzatetto che dormono per strada, sostenuta da un ulteriore stanziamento di 340 milioni di sterline provenienti da fondi non vincolati del Ministero dell'Edilizia abitativa, delle comunità e del governo locale.

L'idea di un'agenda per raddoppiare le dimensioni del settore cooperativo e mutualistico è stata adottata, con modalità analoghe a quelle del Governo del Regno Unito anche dal partito laburista australiano, dove il Premier Anthony Albanese, ha inserito nel documento programmatico un impegno per sostenere diversi modelli di business che portino innovazione, nuovi prodotti, concorrenza e posti di lavoro di qualità sul mercato, individuando nelle cooperative, mutue, casse di credito e banche cooperative un settore che dev'essere aiutato ad affrontare gli ostacoli che incontra per garantire parità di condizioni con le altre strutture aziendali.

L'Australia conta 1.810 cooperative e mutue, con un fatturato complessivo di oltre 55 miliardi di dollari australiani, più di 37 milioni di soci attivi e circa 95.000 lavoratori occupati. Ma un dato interessante del sistema cooperativo australiano, riguarda il fatto che, cooperative di servizio, mutue assicurative, credit union, interagiscono con quasi 367.000 piccole imprese associate, a dimostrazione del fatto che cooperative e mutue

sono parte integrante dell'infrastruttura economica austriaca, anche grazie ad una recente riforma degli strumenti di capitale mutualistico che ha contribuito a mobilitare quasi 700 milioni di dollari di nuovo capitale tra cooperative e piccole imprese.

—— La Turchia: dinamismo istituzionale e cooperativismo sociale in un Paese inaspettato

La Turchia, un Paese sorprendente

Lo sviluppo del movimento cooperativo in Turchia e l'azione istituzionale che lo sostiene contraddice alcune delle aspettative che il profilo politico e istituzionale della Turchia potrebbe suscitare. La vitalità del movimento cooperativo e dell'economia sociale turca, la propensione innovativa delle sue organizzazioni civili e la qualità del dibattito accademico e politico in materia rivelano una società civile capace di protagonismo e innovazione sociale che va ben al di là di ciò che il volto pubblico del Paese farebbe presupporre.

Due eventi svoltisi nell'ultimo anno ben rappresentano quanto oggi sta avvenendo.

Il primo è stato un convegno istituzionale nell'ottobre 2025 dedicato all'evoluzione della legislazione sulle cooperative, alla luce del Piano d'Azione per le Cooperative della Turchia 2025-2029, il documento di pianificazione strategica più recente e ambizioso mai elaborato in materia di cooperativismo in quel Paese. Il secondo è la Conferenza internazionale organizzata dal Platform Cooperativism Consortium (PCC), dedicata al rapporto tra intelligenza artificiale e cooperative, con una partecipazione che ha incluso delegati da tutto il mondo.

Il Piano d'Azione Cooperativo 2025-2029: verso un riconoscimento della cooperazione sociale

Il Piano d'Azione per le Cooperative della Turchia 2025-2029 punta a realizzare, nell'arco di un quinquennio, un intervento sistematico per dotare il settore cooperativo di una strategia di sviluppo organica e orientata al futuro. Il documento, elaborato dal Ministero del Commercio, identifica come aree prioritarie le cooperative che creano impatto sociale, le cooperative per l'occupazione e la promozione dell'imprenditoria femminile, le iniziative giovanili (in Turchia, la popolazione giovanile compresa tra 15-24 anni rappresenta il 14,8% della popolazione, contro un'incidenza media nei Paesi dell'UE al 10,7%). In questo piano, un'attenzione rilevante è dedicata alle potenzialità delle cooperative per lo sviluppo locale e la risposta ai bisogni sociali emergenti.

La storia del movimento cooperativo turco è tradizionalmente legata a settori economici consolidati: cooperative agricole, cooperative di credito, cooperative di trasporto, edilizia abitativa e costruzioni. In questo contesto, l'esplicita inclusione del cooperativismo sociale come area prioritaria della strategia nazionale rappresenta una novità di rilievo, che riflette l'influenza crescente del dibattito europeo sull'economia sociale e la consapevolezza che i modelli cooperativi tradizionali de-

vono essere integrati con approcci capaci di rispondere alle sfide dello sviluppo contemporaneo.

Nella presentazione del documento strategico in occasione del Convegno sopra citato sulla legislazione cooperativa si è enfatizzata l'intenzione di creare nuove iniziative basate sul modello cooperativo sociale in particolare dedicate a donne, giovani, persone con disabilità e gruppi svantaggiati. Questo passaggio è significativo non solo per il suo contenuto, ma anche per il suo valore simbolico: indica che il cooperativismo sociale è entrato per la prima volta esplicitamente nell'agenda politica delle istituzioni.

Oltre al Ministero del Commercio, anche il Ministero della Famiglia e degli Affari Sociali ha adottato un approccio attivo nei confronti delle cooperative sociali, spesso menzionando l'esperienza italiana, considerata un modello significativo in particolare nell'ambito dell'economia della cura che in Turchia vede una significativa crescita della domanda di servizi per anziani, di interventi di supporto per le persone con disabilità, nei servizi di assistenza domiciliare e per l'integrazione di rifugiati (in Turchia ci sono circa tre milioni di rifugiati Siriani).

Non solo il Governo nazionale, ma anche molte amministrazioni locali hanno mostrato un interesse crescente, in particolare per le cooperative attive in ambito sociale, avviando iniziative congiunte per attività di promozione di solidarietà di quartiere, le reti di produzione locale, la lotta alla povertà e i servizi assistenziali. L'interesse dei Comuni per le cooperative sociali riflette la ricerca di modelli più partecipativi, locali e basati sulla comunità per l'organizzazione dei servizi sociali.

Emerge, da queste considerazioni, che il recente sviluppo delle cooperative in Turchia ha saputo prendere ispirazione dal movimento dell'economia sociale europeo e dalla cooperazione internazionale, a cui diverse entità cooperative e associative turche prendono parte. In questo contesto, il modello italiano di cooperativa sociale ha esercitato una particolare influenza sui dibattiti turchi.

Le sfide per l'economia sociale in Turchia

Nonostante i progressi registrati, l'economia sociale in Turchia si trova ancora ad affrontare sfide importanti. La più critica è la mancanza di un quadro giuridico chiaro: attualmente non esiste una normativa che definisca un perimetro riconoscibile degli enti dell'economia sociale. La forma giuridica maggiormente definita resta quelle delle cooperative, dove tuttavia, per quanto ampiamente richiamate le funzioni sociali e le aree di principale sviluppo – legate a benessere, educazione, inclusione lavorativa, sviluppo locale – non c'è ancora un quadro giuridico e un sistema di sostegno specifico per le cooperative sociali, né esiste una specifica indicazione su come esse possano relazionarsi con i servizi pubblici. Quelle esistenti operano in base alla Legge generale sulle cooperative, sulla quale il Ministero competente si è impegnato a integrare misure specifiche per sviluppare le cooperative sociali.

Il finanziamento e la tassazione rappresentano un'altra sfida significativa. Le cooperative sociali generano benefici sociali che vanno ben al di là di quelli misurabili in termini econo-

mici, ma sono in gran parte soggette agli stessi obblighi finanziari delle imprese commerciali convenzionali. Negli esempi europei, le cooperative sociali beneficiano di finanziamenti a tassi agevolati, strumenti di investimento sociale, sistemi di sostegno pubblico e agevolazioni fiscali. In Turchia, questo ambito rimane ancora poco sviluppato, rendendo la sostenibilità delle cooperative sociali ancora incerta.

Il sistema degli appalti pubblici costituisce il terzo ambito in cui pare necessario intervenire per rimuovere gli ostacoli che limitano le possibilità di sviluppo. In Europa, le imprese sociali beneficiano spesso di strumenti che hanno reso accessibile la partecipazione ai mercati pubblici, così come si sono introdotti criteri di impatto sociale e incentivi all'inserimento lavorativo di persone svantaggiate; in Turchia, non esiste attualmente alcun meccanismo specifico per le imprese sociali all'interno del sistema degli appalti pubblici, rendendo particolarmente difficile la loro crescita nei settori dell'assistenza e dei servizi sociali.

A queste sfide strutturali si aggiungono problemi storici di fiducia all'interno del movimento cooperativo, legati a esperienze passate di ridotta indipendenza, supervisione insufficiente e mancanza di trasparenza. Ma sta crescendo una nuova generazione di cooperative a vocazione sociale nelle quali concetti come governance democratica, gestione professionale, trasparenza e misurazione dell'impatto sociale stanno acquisendo sempre maggiore importanza e sono lo stimolo per innovazioni importanti.

Tre approcci all'economia sociale

Nel panorama dell'economia sociale in Turchia si possono individuare tre approcci distinti, che riflettono diverse concezioni del ruolo dell'imprenditoria sociale nella società.

Il primo approccio considera le cooperative sociali come strumenti di politica sociale di nuova generazione, capaci di integrare i servizi pubblici, rafforzare la solidarietà locale ed espandere l'economia della cura. Questa prospettiva è prevalente nelle istituzioni pubbliche e nelle amministrazioni locali che guardano alle cooperative come a un modo per rispondere alla domanda crescente di servizi sociali in un contesto di risorse pubbliche limitate.

Il secondo approccio proviene dagli ambienti dell'imprenditoria sociale, che guardano con interesse alle forme di organizzazione dell'attivismo economico della società come iniziative di economia solidale, imprese di comunità, combinando con l'attenzione al tema degli investimenti a impatto sociale e al cooperativismo di piattaforma. Questo approccio è più permeabile alle influenze internazionali e più attento alle dinamiche di innovazione sociale che attraversano i sistemi economici contemporanei.

Il terzo approccio è interno ai circoli cooperativi tradizionali, secondo i quali le cooperative possiedono già una dimensione sociale intrinseca; questi soggetti ritengono che l'istituzione di una categoria giuridica separata per le cooperative sociali rischi di portare alla frammentazione e diluizione dell'identità cooperativa. Si tratta, peraltro, di un tema che non possiamo dire del tutto risolto anche in altri Paesi.

Intelligenza artificiale, democrazia, economia e solidarietà

Se consideriamo la vivacità del dibattito su economia sociale e cooperative, in Turchia, possiamo meglio collocare il contesto in cui la conferenza annuale del *Platform Cooperatives Consortium*, dedicata al rapporto tra intelligenza artificiale, democrazia, economia e solidarietà si è svolta nel novembre 2025 ad Istanbul.

La conferenza ha riunito un movimento eterogeneo di cooperatori, attivisti, esperti di tecnologia, politici e accademici.

La tesi centrale della conferenza è che la proprietà democratica delle tecnologie, attraverso il modello cooperativo, potrebbe costituire un'alternativa alla concentrazione proprietaria nelle mani di pochi giganti tecnologici e, al tempo stesso, rispondere alle contraddizioni fondamentali dell'attuale traiettoria di sviluppo tecnologico, in cui l'intelligenza artificiale viene oggi adottata principalmente come strumento di ottimizzazione e riduzione dei costi del lavoro, non come mezzo per migliorare le condizioni lavorative o ampliare le opportunità di partecipazione.

Un'altra contraddizione messa in luce durante questa conferenza è emersa a partire da una rilettura della vicenda di un movimento, denominato "Gezi", nato nel 2013 per opporsi alla riqualificazione del Parco Gezi di Istanbul. Il movimento aveva fatto un uso significativo dei social media e delle reti online, creando un'aspettativa ottimistica sulla relazione tra tecnologie e partecipazione; tuttavia, nel giro di pochi anni, le stesse piattaforme digitali si erano trasformate in strumenti di sorveglianza e controllo al servizio del governo. Questo esempio illustra una traiettoria tipica delle tecnologie digitali, non solo in Turchia: inizialmente adottate dai movimenti sociali come strumenti di comunicazione e organizzazione, vengono progressivamente incorporate nei meccanismi di controllo istituzionale.

In conclusione, non si è inteso qui entrare nel merito delle questioni relative allo stato di salute della democrazia in Turchia, dove si è affermata un'autocrazia con una forte centralizzazione del potere, tuttavia resistono e crescono movimenti sociali che, forse proprio perché ostacolati nell'esercizio dei diritti politici, stanno facendo crescere fermenti di democrazia economica di base, dove l'interesse per una cooperazione orientata a finalità solidaristiche cresce e si sviluppa anche in contesti inattesi.

Intelligenza artificiale e cooperative: la conferenza del Platform Cooperativism Consortium a Istanbul

La corsa allo sviluppo dell'intelligenza artificiale sta producendo effetti di vasta portata: sul consumo energetico e i cambiamenti climatici, sull'occupazione, sull'istruzione, sul patrimonio di conoscenze e sulla democrazia. A ciò si accompagna una crescente concentrazione di potere e ricchezza nelle mani di poche aziende tecnologiche e la possibilità di costruire apparati di sorveglianza senza precedenti. La questione fondamentale – chi possiede e controlla la tecnologia dell'intelligenza artificiale? – è anche la domanda chiave che il movimento cooperativo è chiamato ad affrontare.

Diffondendo consapevolezza, le organizzazioni dell'economia sociale e le cooperative, come infrastrutture democratiche, potrebbero offrire una prospettiva più ottimista sulla possibilità che le persone possono scegliere insieme di costruire qualcosa di diverso. Il futuro del digitale e dell'intelligenza artificiale non appartiene necessariamente alle grandi aziende tecnologiche: può appartenere anche agli agricoltori, agli insegnanti, ai lavoratori della cura, alle comunità locali se queste sapranno organizzarsi in forme cooperative per padroneggiare la tecnologia invece di subirla.

Da Istanbul arriva un messaggio per il movimento cooperativo, invitato a dotarsi di un'agenda ambiziosa per sviluppare la cooperazione in ambito tecnologico, promuovendo reti internazionali per valorizzare il potenziale delle risorse del movimento cooperativo (dati, infrastrutture, competenze), collaborare maggiormente con il settore pubblico per costruire un'infrastruttura tecnologica democratica, partecipata, trasparente.

La sfida è quella di utilizzare l'IA per rafforzare la partecipazione, la democrazia e la giustizia, piuttosto che per replicare le logiche estrattive del capitalismo digitale. Questo richiede un approccio che concepisce la tecnologia come strumento al servizio della comunità, non come un fine a sé. La formazione è un elemento essenziale. È necessario un approccio più strutturato, che includa strategie di gestione dei dati, partnership tecnologiche e investimenti significativi in formazione e competenze.

Il Québec: una lunga tradizione cooperativa che affronta un percorso di rinnovamento legislativo

Il Québec rappresenta uno dei casi più interessanti a livello mondiale di sviluppo cooperativo integrato in un sistema economico e sociale caratterizzato da forti componenti di economia sociale. La sua tradizione cooperativa – radicata nel XIX secolo con le casse popolari fondate da Alphonse Desjardins – si è sviluppata nel corso del Novecento in modo organico, dando vita a un ecosistema cooperativo che copre settori che vanno dal credito e dall'assicurazione all'agricoltura, dall'istruzione alla sanità, dall'abitazione ai servizi funerari. Il Québec fu anche il primo Stato ad introdurre uno specifico riconoscimento delle cooperative di interesse collettivo, in parte ispirate alla legge italiana sulle cooperative sociali, che allargava il concetto di mutualità all'interesse generale.

La riforma del 2026

Nel febbraio del 2026, l'Assemblea Nazionale del Québec ha approvato un Disegno di Legge, che modifica in modo significativo la Legge sulle Cooperative. La riforma – attesa da dieci anni dal movimento cooperativo – introduce una serie di modifiche che consentono al modello cooperativo di adattarsi allo sviluppo della società, preservando, al contempo, i vantaggi strutturali che lo caratterizzano.

La riforma è il risultato di un lungo processo di consultazione che ha coinvolto le organizzazioni di rappresentanza del movimento cooperativo, nel corso del quale sono state presentate 140 raccomandazioni e diversi *position papers*. Il Consiglio del Québec per la Cooperazione e il Mutualismo (CQCM) ha svolto un ruolo centrale in questo processo, con-

tribuendo a costruire il consenso all'interno del movimento e a tradurre le esigenze delle imprese cooperative in proposte legislative concrete. Tra i diversi emendamenti approvati, emergono alcuni elementi di particolare rilievo per la riflessione sul modello cooperativo e sulla sua capacità di rispondere alle sfide contemporanee.

Il primo riguarda il rafforzamento esplicito del carattere distintivo delle cooperative come imprese che generano economia sociale attraverso la capacità di mobilitazione di interessi collettivi e il cui obiettivo primario non è il profitto. Questo chiarimento normativo può sembrare ovvio, ma nella pratica ha un valore significativo: in un contesto in cui la distinzione tra imprese cooperative e imprese convenzionali tende a sfumarsi nell'uso comune, una definizione giuridica chiara costituisce una protezione dell'identità e una garanzia per i soci, anche in relazione a nuove tendenze assai di moda, quali B-Corp o *Mission Driven Enterprise*, che contribuiscono a creare più confusione che reale impatto sociale.

Il secondo elemento riguarda il riconoscimento ufficiale delle Cooperative di Interesse Collettivo (CIC), una categoria che in Québec esiste dal 1997, ma che la riforma rafforza e chiarisce. Una cooperativa di interesse collettivo è quella che agisce nell'interesse di una comunità più ampia di quella costituita dai propri soci. Le cooperative sanitarie rappresentano l'esempio paradigmatico: il loro obiettivo non è solo soddisfare le esigenze dei soci, ma contribuire alla salute dell'intera comunità di riferimento. Il riconoscimento ufficiale di questo carattere facilita l'accesso a forme di finanziamento come le sovvenzioni e rende le cooperative più attraenti per gli stakeholder comunitari, come i Comuni, che vedono in esse un'espressione equilibrata degli interessi individuali e collettivi.

Il terzo elemento significativo è la possibilità per le cooperative di dichiararsi esplicitamente senza scopo di lucro nel proprio statuto. In alcuni settori – sanitario, assistenza domiciliare, arti e cultura – esistevano in Québec modelli cooperativi tradizionalmente orientati alla generazione di reddito. Con la nuova disposizione diventa possibile per una cooperativa chiarire meglio la propria natura rispetto alla disciplina dell'utile, consentendo a cooperative che non distribuiscono dividendi né pagano interessi sulle azioni privilegiate dei soci di accedere a bandi, sovvenzioni e permessi riservati alle organizzazioni senza scopo di lucro, senza dover rinunciare alla governance democratica che caratterizza il modello cooperativo.

Un quarto elemento di innovazione riguarda la gestione patrimoniale: la legge introduce una serie di chiarimenti sulla creazione delle riserve, prevedendo la possibilità di accantonare gli utili sia per potenziali dividendi dei soci, sia per consentire alle cooperative di accumulare surplus durante gli anni positivi per stabilizzare i pagamenti durante i periodi di difficoltà economica. Questo strumento rafforza la resilienza finanziaria delle cooperative, riducendo la loro vulnerabilità ai cicli economici.

Un processo non ancora completato

Nonostante la soddisfazione generale per la riforma, il movimento cooperativo riconosce che il processo di moderniz-

zazione non è ancora completato. Alcune raccomandazioni presentate durante la consultazione sono state accolte solo parzialmente o non inserite nel testo finale, in particolare quelle riguardanti le cooperative di lavoratori.

Rimane, inoltre, aperta la questione della sensibilizzazione delle amministrazioni pubbliche: il fatto che la legge sia cambiata non garantisce automaticamente che coloro che gestiscono i programmi di finanziamento, le procedure di appalto e le politiche sociali siano a conoscenza delle nuove possibilità offerte dal quadro normativo. È necessario un lavoro di comunicazione e formazione interministeriale per assicurare che le cooperative possano effettivamente beneficiare delle opportunità create dalla riforma.

L'esperienza del Québec offre spunti interessanti anche agli altri Stati del Canada, che hanno una presenza cooperativa importante, ma un sistema legislativo meno raffinato e distintivo. Certo, il cambiamento legislativo è necessario, ma non è sufficiente a promuovere e accompagnare l'innovazione di cui si sente il bisogno e in ogni caso anche qui, richiede di essere accompagnato da investimenti in formazione, comunicazione e supporto allo sviluppo per produrre effetti concreti sulle imprese cooperative e sulle comunità che le esprimono.

— Qualche riflessione confrontando convergenze e divergenze

Il confronto delle tre esperienze esaminate – Regno Unito, Turchia e Québec – rivela alcune convergenze significative che attraversano contesti istituzionali, culturali e storici molto diversi tra loro.

La prima convergenza riguarda la questione della crescita. In tutti e tre i contesti, il movimento cooperativo si trova ad affrontare la sfida di espandere la propria presenza e il proprio impatto in una fase storica nella quale le condizioni che hanno favorito la formazione cooperativa di massa, nel XIX e XX secolo, non sembrano più replicabili. La risposta a questa sfida richiede non solo la creazione di singole nuove cooperative, ma la costruzione di ecosistemi istituzionali, formativi e finanziari capaci di sostenere processi di crescita organica nel lungo periodo.

La seconda convergenza riguarda il rapporto con le istituzioni pubbliche. In tutti e tre i contesti, il movimento cooperativo cerca di costruire un rapporto più efficace con i governi nazionali e locali, non come destinatario passivo di politiche di supporto, ma come soggetto proattivo che propone soluzioni ai problemi collettivi e offre strumenti per l'organizzazione democratica dei servizi di interesse generale.

La terza convergenza riguarda la questione della definizione identitaria. Nei tre sistemi descritti emerge la tensione tra la necessità di una definizione chiara del modello cooperativo – che ne garantisca la riconoscibilità e la protezione da usi impropri – e l'esigenza di flessibilità che consenta al modello di adattarsi a settori e contesti nuovi senza perdere la propria specificità.

La quarta convergenza riguarda l'intelligenza artificiale e la trasformazione digitale. Tutti e tre i contesti si confrontano con la sfida di governare democraticamente la transizione tecnologica, garantendo che i benefici dell'intelligenza artificiale siano distribuiti in modo equo e che le cooperative possano partecipare attivamente allo sviluppo di tecnologie che rispondano ai valori e ai principi del movimento.

Se le convergenze fanno risaltare tanti punti in comune su cui il movimento cooperativo internazionale deve e può lavorare insieme, le divergenze che caratterizzano i tre contesti analizzati mettono in evidenza la natura ecosistemica delle imprese cooperative che si connotano nella loro appartenenza alle rispettive dimensioni comunitarie. La specificità storica, istituzionale e culturale di ogni esperienza è irriducibile e costituisce un elemento essenziale per la comprensione delle dinamiche che la distinguono.

Il Regno Unito si differenzia per la maturità del proprio settore cooperativo e per la presenza di un impegno politico esplicito al più alto livello governativo, elementi che creano un'opportunità storica, ma anche aspettative elevate e rischi di delusione. La sfida britannica è soprattutto di carattere strategico e politico: tradurre un impegno generico in politiche operative efficaci, in un contesto istituzionale nel quale le risorse per lo sviluppo cooperativo stanno paradossalmente diminuendo proprio nel momento in cui dovrebbero aumentare.

La Turchia si distingue per la dimensione del dinamismo istituzionale inaspettato: un Paese il cui profilo politico non farebbe presupporre una particolare attenzione alle tematiche dell'economia sociale sta sviluppando, attraverso il Piano d'Azione Cooperativo 2025-2029 e i workshop ministeriali sul cooperativismo sociale, una strategia che potrebbe trasformare significativamente il panorama del settore. La sfida turca è soprattutto di carattere normativo e strutturale: dotarsi di un quadro giuridico adeguato, sviluppare meccanismi di finanziamento specifici e costruire la fiducia pubblica in un movimento che porta il peso di esperienze passate difficili.

Il Québec si caratterizza per la profondità e la solidità della propria tradizione cooperativa, che gli consente di affrontare la modernizzazione normativa con la sicurezza di chi conosce bene il proprio modello e ne vuole rafforzare la specificità senza metterne in discussione i fondamenti. La sfida del Québec è soprattutto di carattere tecnico e amministrativo: tradurre la riforma legislativa in pratiche operative concrete, garantire che i funzionari pubblici siano informati delle nuove possibilità, e completare il processo di modernizzazione nei settori ancora scoperti, come le cooperative di lavoratori.

— Il ruolo delle cooperative come ossatura dell'economia sociale nel contesto internazionale

Un elemento trasversale alle tre esperienze è il ruolo delle organizzazioni internazionali di rappresentanza delle cooperative nello stimolare e orientare i processi di sviluppo cooperativo. In tutti e tre i contesti, il dialogo con il movimento cooperativo europeo – e, in particolare, con Cooperatives Europe e con le grandi federazioni cooperative nazionali – ha

esercitato un'influenza significativa sui dibattiti e sulle politiche cooperative locali.

Questo dato suggerisce che il movimento cooperativo europeo, nonostante le sfide interne che deve affrontare, eserciti ancora un ruolo di leadership intellettuale e di definizione della modellistica a livello globale. Il Piano d'Azione per l'Economia Sociale dell'UE e la sua revisione di medio termine non sono documenti rilevanti solo per gli Stati membri: costituiscono un punto di riferimento per i movimenti cooperativi di tutto il mondo, che ne traggono ispirazione per i propri processi di riforma e sviluppo.

In questo senso, la responsabilità del movimento cooperativo internazionale – e delle istituzioni che lo rappresentano – costituisce un network di “diplomazia cooperativa” che alimenta un dibattito costante con le istituzioni; questo fa delle cooperative la più ampia e diffusa rete globale, in grado di definire un'infrastruttura che mantiene una connessione reale tra persone, comunità locali, economia reale e dimensioni istituzionali e politiche. Nell'epoca sempre più dominata dall'economia finanziaria dei flussi globali e delle sempre più spropositate capitalizzazioni *monstre*, l'affermazione dell'economia sociale non si può accontentare di esperienze di testimonianza concentrate sulla micro-economia e sulla solidarietà. Le scelte che vengono fatte oggi sulla definizione del modello cooperativo, sulle politiche di supporto alla crescita, sull'integrazione dell'intelligenza artificiale e sulla modernizzazione normativa avranno ripercussioni decisive per il futuro, non solo delle cooperative, ma dell'intero ecosistema dell'economia sociale e, in definitiva, per salvare il mercato e l'economia dai deliri di onnipotenza del capitalismo digitale e per salvare, in fondo, la democrazia nel suo complesso.

—— Conclusioni: verso un'agenda cooperativa globale

Le tre esperienze analizzate in questo contributo, rilette anche attraverso il filtro del Piano d'Azione Europeo per l'Economia Sociale – quella britannica, quella turca e quella québécoise – offrono un quadro composito e stimolante dello stato del cooperativismo globale in un momento di transizione. Le convergenze che le attraversano suggeriscono l'esistenza di sfide comuni che trascendono le specificità nazionali; le divergenze ricordano che ogni contesto richiede risposte adattate alle proprie condizioni storiche, istituzionali e culturali. Questo consente di trarre tre indicazioni di carattere generale.

La prima riguarda la centralità della formazione e della produzione di conoscenza. In tutti e tre i contesti, la mancanza di consapevolezza pubblica e di comprensione istituzionale del modello cooperativo rappresenta un ostacolo significativo alla crescita. Investire nella produzione e diffusione di conoscenze sulle cooperative – attraverso le università, i media, le scuole di management e le iniziative di formazione continua – è una condizione necessaria per costruire un ecosistema favorevole allo sviluppo cooperativo.

La seconda indicazione riguarda la qualità del quadro normativo. Una legislazione cooperativa moderna, flessibile e

adeguata alle specificità di diversi settori può costituire un fattore abilitante significativo per la crescita. Mente, al contrario, la mancanza di un quadro normativo chiaro è uno dei principali ostacoli allo sviluppo soprattutto per la dimensione sociale delle cooperative.

La terza indicazione riguarda il rapporto con la tecnologia. La sfida dell'intelligenza artificiale è probabilmente la più significativa che il movimento cooperativo si troverà ad affrontare nei prossimi decenni. Non si tratta solo di come le cooperative possano adottare questa tecnologia per migliorare i propri processi, ma di come possano contribuire a costruire un ecosistema tecnologico democratico, nel quale i benefici dell'IA siano distribuiti in modo equo e i rischi siano governati attraverso meccanismi partecipativi e trasparenti.

La quarta indicazione riguarda la necessità di costruire ecosistemi cooperativi, non solo singole imprese cooperative. La crescita cooperativa sostenibile richiede la presenza di agenzie di sviluppo capaci, di strumenti di finanziamento adeguati, di quadri normativi favorevoli, di reti di cooperazione tra cooperative, di istituzioni formative orientate ai valori dell'economia sociale. La costruzione di questi ecosistemi richiede un impegno di lungo periodo, che va ben al di là del sostegno alle singole imprese.

La quinta e ultima indicazione riguarda il ruolo irrinunciabile di una dimensione internazionale della promozione cooperativa. In un mondo sempre più interconnesso, le sfide del movimento cooperativo sono globali e le risposte devono essere costruite attraverso il dialogo e lo scambio di esperienze a livello internazionale.

In questo quadro, la Strategia Nazionale per l'Economia Sociale presentata dal Governo italiano, in attuazione della Raccomandazione dell'Unione europea, ha il merito di aver collocato con chiarezza le cooperative nel giusto grado di considerazione nell'ecosistema dell'economia sociale; da questo punto di vista, quindi, non è solo un documento di politica nazionale, ma è un contributo a un processo più ampio, nel quale le scelte che vengono fatte oggi definiranno le condizioni del movimento cooperativo di domani, non solo in Italia e in Europa, ma nel mondo intero.

Nota

Il presente articolo si basa principalmente sull'elaborazione di materiali e interventi dell'Autore in occasione delle seguenti conferenze e convegni internazionali:

- UK Society for Co-operative Studies (UKSCS), Conferenza annuale, Birmingham, maggio 2025.
- Convegno sul Piano d'Azione per le Cooperative della Turchia 2025-2029, Istanbul, ottobre 2025.
- Platform Cooperativism Consortium (PCC), Conferenza annuale su Intelligenza Artificiale e Cooperative, Istanbul, novembre 2025.
- Assemblea Generale di Cooperatives Europe, Antalya, 2025.

DOI: 10.7425/IS.2026.03.05

Bibliografia

Adderly, I. (2025). *Co-operatives: Linking Practice and Theory*. Manchester, Coop Press.

Roelants, B. (2026). *Cooperativism at Work. Worker-owned Cooperatives across the World*. Abingdon Oxon, Routledge.

Pezzini, E. (2016). *Bien commun et démocratie économique. Enjeux éthiques et politiques de l'entreprise coopérative*. Louvain, UCL Louvain.

Contesto normativo e politico europeo

Commissione europea (2021). *Piano d'Azione per l'Economia Sociale*. COM(2021) 778 final. Bruxelles, Commissione europea.

Commissione europea (2024). *Revisione di medio termine del Piano d'Azione per l'Economia Sociale*. Bruxelles, Commissione europea.

Consiglio dell'Unione europea (2023). *Raccomandazione del Consiglio sull'economia sociale*. 2023/C 100/01. Gazzetta Ufficiale dell'Unione Europea.

Regno unito

Co-operatives UK (2025). *Policy Plan for Co-operative Growth*. Manchester, Co-operatives UK.

Parker, M. (2018). *Shut Down the Business School: What's Wrong with Management Education*. London, Pluto Press.

Turchia

Ministero del Commercio della Repubblica di Turchia (2025). *Piano d'Azione Cooperativo 2025-2029*. Ankara, Ministero del Commercio.

Québec

Conseil québécois de la coopération et de la mutualité (CQCM) (2026). *Modernisation de la Loi sur les coopératives : synthèse des modifications apportées par le projet de loi 111*. Lévis, CQCM.