

## **PER UN CONSORZIO CAPACE DI FUTURO**

In vista della assemblea di CTM Altromercato del 17-18 novembre 2007, in qualità di soci desideriamo sottoporre alla attenzione della compagine sociale alcune riflessioni, che si propongono di analizzare i possibili scenari per il futuro prossimo del Consorzio, senza mancare di mettere in evidenza le criticità della situazione attuale.

Il punto di partenza da cui muoviamo le nostre riflessioni è, da un lato, il Piano di economia solidale (PES), votato a larga maggioranza dall'assemblea dei soci dopo un dibattito partecipato e costruttivo (che teneva anche conto dell'ottima ricerca sulla sostenibilità delle botteghe), dall'altro alcune osservazioni su come il Consorzio si sta sviluppando negli ultimi anni a livello sia politico che economico. Partiamo soprattutto dalla consapevolezza che la nostra peculiare formula di "movimento che fa l'impresa" e di "impresa che consolida il movimento" ci mette ogni momento nella condizione di tenere sempre ben presenti i nostri obiettivi politici, ribaditi e rafforzati nel corso degli anni, con la sostenibilità dell'intero sistema. Una sostenibilità economica, sociale ed ambientale che è la base della credibilità generale del nostro agire.

### **DOVE SIAMO**

---

CTM Altromercato è la più importante realtà del commercio equo italiano, determinante per migliaia di produttori del Sud del mondo e necessaria per centinaia di lavoratori che hanno scelto di lavorare in questo settore. È fabbrica di proposta politica e di motivazione ed impegno per migliaia di volontari sparsi nelle oltre 350 botteghe.

Non possiamo, come soci, non essere orgogliosi di avere dato, in anni di lavoro quotidiano, gambe solide ad un progetto tuttora in cammino.

Il Consorzio ha vissuto anni di sviluppo intenso, a tratti frenetico, tanto da suscitare da parte di alcuni la richiesta di rallentare. A tre anni da quella richiesta il rallentamento è arrivato, ma non ha il volto rassicurante di una decrescita felice. Dopo un convulso aumento del fatturato abbiamo assistito, infatti, prima ad un assestamento accompagnato da una buona capacità di creare utile (e ritorno per le botteghe), poi, nell'ultimo anno, ad alcuni problemi nel controllo delle spese. Molti sono i motivi delle difficoltà di questo ultimo periodo, ma la particolarità sta nel fatto che quasi nessuna di queste cause può essere imputata a condizioni esterne. Abbiamo scontato per quasi tre anni l'assenza di una direzione operativa, abbiamo avuto perdite da rotture di *stock*, scontiamo una non sempre attenta gestione delle spese ed un controllo di gestione che vede ampi margini di miglioramento. Paghiamo, in estrema sintesi, una situazione che ha perso di vista la sostenibilità economica di alcuni settori.

In queste condizioni abbiamo almeno avuto la fortuna, speriamo non passeggera, di un cambio euro/dollaro progressivamente favorevole.

La domanda che ci poniamo è: può esistere una proposta politica credibile di CTM Altromercato se il Consorzio in alcuni settori rischia di non essere economicamente sostenibile? Negli ultimi anni il dibattito si è concentrato sulla sostenibilità delle botteghe del mondo (e i due ultimi PES si sono mossi in questa direzione), ma ora ci pare giunto il momento di avviare una riflessio-

ne anche sulla sostenibilità della nostra “casa madre”, che deve andare di pari passo con il consolidamento dei soci sul territorio.

## **GESTIONE ECONOMICA E MERCATO**

---

### *Sostenibilità*

CTM Altromercato ha una enorme responsabilità politica di fronte alla società civile: dimostrare che un *altro* commercio è possibile. Per questo motivo siamo convinti che la sostenibilità economica e lo sviluppo dimensionale del commercio equo *sono di per sé stessi* proposta politica. Lo sono per i produttori, per i lavoratori del Consorzio e delle botteghe, per le migliaia di volontari che operano sul territorio e nelle botteghe, per centinaia di migliaia di cittadini che apprezzano le nostre proposte commerciali e culturali. Senza sostenibilità economica non esiste il comes come attore di cambiamento credibile.

### *Lo scenario economico*

Negli ultimi anni abbiamo assistito ad una crescita di fattori economici critici che da “piccoli” non consideravamo: ingresso sul mercato di competitori “etici” molto potenti, riduzione della capacità di spesa delle persone, aumento di affitti e crescita di costi per i soci, che sempre più devono attrezzarsi in termini di investimenti, di personale e di iniziative.

È pericoloso in queste condizioni navigare a vista, tirare al giorno per giorno. Occorre che CTM Altromercato sviluppi la visione strutturata del suo agire in Italia, riscoprendosi protagonista e non comprimario.

### *Il Piano di economia solidale*

L’assemblea di Verona del maggio scorso, con l’approvazione del Piano di economia solidale, ha dimostrato come il rapporto tra soci e Consorzio sia entrato in una fase nuova: meno distanza, maggiore consapevolezza. Il Consiglio di amministrazione uscente ha investito molto in questo patto, riducendo le risorse del Consorzio a favore della sostenibilità dei soci e della rete di botteghe. Ne siamo consapevoli e apprezziamo il valore politico della scelta, che salvaguarda i soci e stimola la loro responsabilità. Ciò implica una maggiore consapevolezza della necessità di un attentissimo monitoraggio in ordine alla sostenibilità economica del Consorzio.

### *Il controllo delle spese e della gestione*

Riteniamo necessario affinare nei processi interni del Consorzio gli strumenti di controllo dei centri di spesa, che devono essere efficaci e tempestivi. Ci dovremo attenere quanto più possibile al principio di sostenibilità economica delle varie attività.

La sobrietà fa parte del nostro mondo di valori: riduciamo, se ci sono, sprechi e conteniamo spese inutili. Cerchiamo una efficienza senza fronzoli, dedichiamo il massimo disponibile di risorse a favore dei soci e della loro crescita.

Gli episodi ripetuti di rotture di *stock* hanno danneggiato in modo serio il Consorzio e i soci. La questione della efficienza gestionale/operativa del Consorzio è un tema che non si può eludere. L’organizzazione deve adeguarsi a *standard* migliori, che garantiscano la sopravvivenza della nostra proposta sul mercato e la soddisfazione di tutti gli attori coinvolti.

### *La redditività del Consorzio*

La nuova impostazione del PES e le dinamiche complesse della gestione del bilancio mettono in evidenza un aspetto altamente problematico per la sostenibilità del Consorzio. Occorre garantire non solo il pareggio economico ma anche raggiungere una redditività che consenta lo svi-

luppo del Consorzio stesso. In altre parole, occorre che il Consorzio sia forte per offrire garanzie e servizi all'intero sistema e per essere volano di sviluppo per tutti.

### *Il rilancio della finanza solidale*

I dati di bilancio devono stimolarci a ragionamenti concreti e praticabili: uno di questi riguarda la finanza solidale (FinSol), la raccolta diretta di capitale e risparmio che rafforza il progetto politico/economico complessivo del comes targato CTM altromercato. Riteniamo che la proposta di finanza solidale del Consorzio e anche dei singoli soci sia ancora troppo poco visibile alla società civile. Dobbiamo riuscire a comunicare che ogni nostro prodotto contiene un pezzetto di finanza solidale.

Rilanciare in grande stile la raccolta diretta di finanza solidale a favore del commercio equo è una delle proposte di cooperazione internazionale più intelligenti possibili e un potente argomento di sostegno effettivo al nostro progetto.

Un'ampia diffusione di buone prassi FinSol va anche nella direzione di un sostegno al finanziamento del sistema delle botteghe, che ora grava in modo eccessivo sul Consorzio. Riteniamo che questo approccio sia preferibile al ricorso al sistema bancario.

### *Il tema "grandi/piccoli"*

La fase attuale ci sembra favorevole per il superamento definitivo della dicotomia "soci piccoli/soci grandi" che ha sempre svolto, a nostro giudizio, un ruolo negativo, sviando l'attenzione da temi ben più reali. Non deve esistere una frattura tra soci, nemmeno a livello politico; dobbiamo restare uniti e forti se vogliamo incidere nella società. Si vince o si perde, ma sempre tutti insieme. Il più grande nemico che oggi minaccia il nostro Consorzio siamo, paradossalmente, noi stessi. La ricerca sui soci del Consorzio ci può aiutare a comprendere come spesso per ripartire sia più utile ripensarsi che cercare un nemico esterno.

Superiamo gli steccati ideologici e le spaccature tra "grandi" e "piccoli" soci che servono solo a dividere e ad allontanare. Ritrovare l'unità e l'identità univoca è la formula per affrontare il prossimo futuro con rinnovata fiducia.

La coscienza che una possibile situazione di incertezza economica del Consorzio non è un dato alieno, indifferente per le botteghe, ma che al contrario coinvolge tutti in modo sostanziale, deve trasformarsi in un rinnovato senso di appartenenza.

La crescita del Consorzio è la crescita di tutti, il suo indebolimento un rischio per tutti.

### *Un commercio equo per tutti*

Un altro elemento di sfondo che può creare difficoltà intrinseche è la frattura (in chiave ideologica) tra "economicismo" e "purismo politico": nel modello proposto da CTM Altromercato questa lettura non ha legittimità e lo dimostra la politica seguita in questi anni dal Consorzio.

Abbiamo detto che la sostenibilità economica è proposta politica, poiché solo con processi produttivi e distributivi sostenibili possiamo dimostrare la praticabilità del nostro messaggio. Anche "contaminando" con trasparenza il mercato tradizionale perseguiamo un obiettivo non secondario della nostra azione.

La scelta di non essere nicchia, di essere aperti alla società civile, di essere nei fatti sostegno per migliaia di produttori ci impone oggi attenzione ai processi economici interni ed esterni. La sostenibilità politica passa oggi attraverso quella economica.

## LA GESTIONE INTERNA

---

### *Il consiglio di amministrazione*

È indispensabile una definizione chiara dei ruoli, dove il consiglio di amministrazione sia responsabile, con il supporto costante dei sindaci, di dare indicazioni economiche, politiche, aziendali, progettuali e di prospettiva. Al direttore generale ed alla struttura, da lui coordinata, spetta la responsabilità in ordine all'attuazione ed alla gestione delle indicazioni strategiche ricevute. Su questo punto occorre che gli amministratori si impegnino a rispettare le reciproche sfere di responsabilità.

La presenza di un direttore generale sarà un fattore che renderà più efficace e sicura la soluzione dei vari problemi operativi.

Auspichiamo che si generi un processo virtuoso di valorizzazione delle risorse interne, secondo capacità ed esperienza.

Ci sembra necessario migliorare le procedure di monitoraggio costante degli indici economici, con verifiche efficaci sulla funzionalità delle scelte operate, soprattutto là dove si verificassero immotivati disservizi ai soci.

Intendiamo il Consiglio di amministrazione come uno strumento dell'Assemblea dei soci con una triplice funzione: governare la struttura sulla base del mandato assembleare, attivare il contatto con i soci "raccontando" il Consorzio e raccogliendone gli stimoli, dare visibilità politica al nostro modello di commercio equo nell'opinione pubblica nazionale e internazionale, e nelle occasioni istituzionali.

Per attuare questo vorremmo una gestione dinamica del consiglio di amministrazione, capace di proiettarsi sul territorio e nel contempo di contenere i costi.

### *La comunicazione*

Nella nostra organizzazione la comunicazione ha un ruolo importante. I soci hanno il diritto di conoscere quale siano le scelte e le direzioni verso le quali il Consorzio si sta muovendo. Questo deve avvenire offrendo occasioni di incontro e dibattito e stimolando i soci a partecipare alle riunioni dei coordinamenti territoriali. Molto spesso abbiamo visto come sia causa di polemica la non adeguata informazione rispetto ad alcune decisioni prese. Comprendiamo anche come la complessità delle problematiche di governo del Consorzio imponga ambiti di prudenza e riservatezza. Su questo dato specifico ci sembra augurabile la permanenza nel nostro Consorzio di quella atmosfera di fiducia che abbiamo sempre riposto negli amministratori passati e presenti.

### *Relazioni interne*

In una fase complessa come quella che ci attende (ben compresa dai soci in tutta la sua serietà) immaginiamo che anche i lavoratori del Consorzio siano in una condizione di incertezza rispetto alle scelte future. Ci auguriamo che nei prossimi mesi, anche grazie al lavoro del Direttore generale, si riesca dare loro maggiore sicurezza ed una prospettiva di lavoro serena e valorizzante.

Riteniamo che il loro apporto positivo sia infatti essenziale per il cammino di riorganizzazione interno. Dovrà essere un processo adeguato alle reciproche caratteristiche e capacità, rispettoso delle esperienze di ognuno e delle varie competenze. Siamo convinti che solo la coesione di tutti (consiglio di amministrazione, soci, lavoratori, volontari) porterà il Consorzio ai risultati auspicati.

---

## IL CONSORZIO E IL RESTO DEL MONDO

### *La riconoscibilità*

CTM Altromercato promuove un modello di commercio equo specifico: *not for profit*, basato su botteghe, animato e sostenuto da volontari, con una forte ambizione di comunicare valori culturali e politici nella società. Si rapporta con organizzazioni di produttori, viste non come mere fonti di oggetti e merci, ma come partner consapevoli, coinvolti in un processo di evoluzione economica cooperativa. Questo modello è diverso da altri presenti in Italia e all'estero. Pensiamo che il nostro abbia contenuti etici e politici diversi, che giochi più in profondità.

La complessità apparente della nostra proposta va comunicata in modo chiaro e riconoscibile ai cittadini. L'obiettivo strategico per le botteghe e il Consorzio nel prossimo futuro sarà proprio questo: la riconoscibilità.

Di fronte alle imponenti risorse che attori "etici" o equofurbi possono mettere in campo per acquisire *target* di clientela poco consapevole non abbiamo da opporre che la nostra coerenza.

Sarebbe, tuttavia, sbagliato concentrarsi in modo conflittuale su questo scenario. Pensiamo che la via positiva sia la valorizzazione del nostro modello, di cui deve essere compresa fino in fondo la specificità. Per questo riteniamo che lo sviluppo del marchio CTM Altromercato e il suo radicamento nella comunicazione con i cittadini sia strategico per promuovere il nostro modello di commercio equo nei prossimi anni e vorremmo puntare con particolare forza su questo obiettivo, peraltro già ben individuato all'interno del PES.

### *L'importanza di una giusta legge*

Accanto ed oltre a questa azione di valorizzazione del marchio dal basso, sia praticata dai soci sia elaborata dal Consorzio, magari cominciando a immaginare campagne più rivolte al pubblico che al nostro interno, è essenziale ottenere una legge che governi il mondo del commercio equo.

Ci stiamo lavorando da anni e non sappiamo quando potrà vedere la luce, ma se legge ci sarà, dovrà contenere norme che permettano al cittadino di distinguere tra equo ed etico, tra chi è *not for profit* e chi ha scopo di lucro. E in questo percorso vediamo in AGICES il fondamentale laboratorio di discussione e l'attore che potrà, anche con il nostro aiuto, far raggiungere al movimento del commercio equo italiano questo fondamentale obiettivo.

Sappiamo che è un obiettivo ambizioso, ma è irrinunciabile. Non possiamo concedere che il legislatore elabori una legge per cui "siamo tutti uguali". Conterrebbe un elemento di grave ingiustizia nei confronti delle migliaia di volontari che quotidianamente operano nelle botteghe.

### *Gli scenari in Europa*

CTM Altromercato in questi anni si è fatto carico di assistere e promuovere il comes in altre nazioni europee: Francia, Grecia, Spagna, Portogallo, Malta. Una collaborazione sollecitata da quelle organizzazioni, nessun atteggiamento colonialista. E l'aspetto più positivo è che molte esperienze estere hanno visto nel nostro modo di fare commercio equo, così legato al movimento e alle botteghe del mondo, un modello da riproporre.

Infatti non è possibile non rilevare che il comes italiano resta il più sviluppato nel suo genere (rete di botteghe) in Europa. Altrove il comes vive momenti di instabilità o cerca scorciatoie a noi lontane. Un dato comune emerge comunque: il comes è un movimento conosciuto ed apprezzato dai cittadini europei, ma delicato dal punto di vista economico, in cui la sostenibilità diventa il fattore decisivo. Vorremmo che si continuasse l'ottimo lavoro del consiglio di Amministrazione in questo senso, per far conoscere il nostro modello e per stringere a livello internazionale alleanze e accordi con altre realtà di commercio equo.

### *Gli scenari internazionali del comes*

Il comes e il microcredito sono ormai riconosciuti perfino da entità idealmente lontane da noi come leve credibili per un cambiamento duraturo in aree svantaggiate del mondo. Termini come dignità, diritti, sostenibilità sono entrati nel vocabolario degli esperti delle agenzie internazionali. Non sappiamo quanto effettivamente perseguite. Fatto sta che constatiamo come il commercio equo possa dare a sempre più produttori possibilità di sollevarsi dalla miseria e a noi cittadini l'idea che le potenti regole del commercio ingiusto possono essere messe in discussione. E per questo riteniamo fondamentale rafforzare ancora di più la relazione con i nostri produttori, secondo le linee-guida già adottate dal Consorzio.

## **UN FUTURO PER CTM ALTROMERCATO E PER IL COMES**

---

Questo è, forse, il primo anno in cui il Consorzio si trova a fare i conti con un dato economico negativo. Ciò è successo anche a molte botteghe in varie zone d'Italia. Non possiamo affrontare la questione con superficialità o sufficienza, così come non lo facciamo nelle nostre cooperative o associazioni, per correttezza verso i nostri soci, soprattutto se risparmiatori.

Possiamo però approfittare della situazione per lavorare su alcuni obiettivi:

- farci sempre più carico come soci dell'attenzione ai temi che riguardano la sostenibilità del Consorzio e il suo buon funzionamento interno, come garanzie di credibilità dell'intero sistema;
- accentuare il nostro senso di appartenenza al Consorzio, l'unico che promuove il nostro modo di fare commercio equo;
- chiedere un adeguamento della sua efficienza e dei suoi servizi alla attuale dimensione e alle necessità dei soci;
- creare una dinamica di maggiore relazione interna ed offrire la nostra partecipazione.

Questa è la nostra riflessione, che vorrebbe stimolare un dibattito ricco e positivo, per un futuro di sviluppo del commercio equo ed un radicamento sempre maggiore nella società italiana.

**Cooperativa Mandacarù scs onlus, Trento**

**Cooperativa Pace e Sviluppo scs onlus, Treviso**

**Cooperativa Unicomondo, Vicenza**

**Cooperativa Ex Aequo, Bologna**

**Associazione Il Mappamondo, Chioggia (VE)**

**Cooperativa Mondo Nuovo, Torino**

**Passaparola Altromercato - Coop sociale San Paolo, Cuneo**

**Cooperativa Altrospazio, Lainate (MI)**

**Cooperativa Il Ponte, Giaveno(TO)**

**Cooperativa Le formiche – Die Ameisen, Bolzano/Bozen**

*Per adesioni da parte dei soci di CTM Altromercato: [presidente@mandacaru.it](mailto:presidente@mandacaru.it)  
Per controllare la lista degli aderenti: [www.mandacaru.it](http://www.mandacaru.it) e [www.pacesviluppo.it](http://www.pacesviluppo.it)*