



DOCUMENTO STRATEGICO TRIENNALE

# Le idee di fondo 2009-2011

**Testo approvata dall'assemblea dei soci del 24.5.2009**

Cooperativa Mandacaru scs onlus  
Via Prepositura 32, 38122 Trento  
tel. 0461 232 791  
[sede@mandacaru.it](mailto:sede@mandacaru.it) - [www.mandacaru.it](http://www.mandacaru.it)

## Indice

Introduzione .....	3
Il contesto di riferimento.....	3
La specificità del nostro campo di azione.....	4
Coniugare ideale e reale.....	4
L'equilibrio tra economia, politica, cultura .....	4
Il sistema dei valori e delle finalità .....	4
Aree di priorità.....	6
A. Economia.....	7
Gli obiettivi specifici e le strategie contingenti .....	8
B. Cultura.....	9
Gli obiettivi specifici e le strategie contingenti .....	9
C. Organizzazione.....	10
Gli obiettivi specifici e le strategie contingenti .....	11
D. Territorio .....	12
Gli obiettivi specifici e le strategie contingenti .....	12
Monitoraggio e verifica.....	13
Monitoraggio.....	13
Verifica.....	13

## Introduzione

<sup>1</sup>Lo statuto della cooperativa prevede, all'art. 38, che l'assemblea approvi ogni tre anni un "documento di indirizzo", con lo scopo di articolare nel periodo il perseguimento delle finalità statutarie.

<sup>2</sup>Il precedente documento triennale ("L'idea di fondo 2005-2008"), approvato dall'assemblea dei soci il 5 dicembre 2004, è stato attentamente analizzato, anche al fine di meglio comprendere le linee perseguite negli ultimi anni e per compiere scelte in continuità con esso. È stato apprezzato il lavoro svolto dal precedente CdA e si sono discusse le realizzazioni compiute.

<sup>3</sup>Per la costruzione del documento per il triennio dal 2009 al 2011 il Consiglio di amministrazione ha scelto di avviare un percorso di riflessione e coinvolgimento che desse la possibilità di portare propri contributi e valutazioni a tutti i soci, i volontari, i lavoratori. Nello stesso tempo esso ha coinvolto anche le realtà organizzate con cui la cooperativa si rapporta quotidianamente ed altri soggetti esterni: anche il loro è stato un contributo importante per individuare la rotta da seguire nei prossimi anni.

<sup>4</sup>Nel percorso sono stati realizzati vari incontri: il 2 marzo con i soci fondatori ed ex amministratori (6 presenti), il 16 marzo con i soci giovani (6 presenti), il 23 marzo con i soci della piana rotaliana (3 presenti), il 25 marzo con il gruppo della bottega di Lavis (6 presenti), il 30 marzo con i soci del Primiero (14 presenti), il 6 aprile con i soci della zona di Trento (13 presenti), il 20 aprile con i soci della Vallagarina (14 presenti), il 22 aprile con il gruppo della bottega di Predazzo (6 presenti), il 27 aprile con i soci della zona di Arco e Riva (18 presenti), il 4 maggio con i soci lavoratori (5 presenti), l'11 maggio con i soci sovventori (2 presenti).

<sup>5</sup>Sono pervenuti contributi scritti da parte dei soci: Pierluigi Brigadoi (previa discussione con il gruppo della bottega di Predazzo), Elisa Suna Chiarani e Pierantonio Sterlini, Andrea Dal Prà (già amministratore), Alessandro Emiliani, Fabio Pipinato (già presidente della cooperativa), Francesca e Paolo Rosà.

<sup>6</sup>Altri contributi sono pervenuti dall'esterno della cooperativa: Chiara Bonati e Guido Leoni (CTM Altromercato), Alessandro Franceschini (cooperativa "Pace e sviluppo" di Treviso, aderente al consorzio CTM Altromercato), Gilberto Morgante (cooperativa "Passaparola" di Cuneo, aderente al consorzio CTM Altromercato), Giovanni Peterlongo (Fondazione "Il canale"), Marcello Poli (Seven SpA di Trento), Trentino Arcobaleno, Con.Solida, consorzio della cooperazione sociale trentina.

<sup>7</sup>A tutti coloro che hanno partecipato al percorso, giunga un sincero ringraziamento per la disponibilità e la collaborazione.

<sup>8</sup>Non si può, però, non rilevare il dato numerico. 99 presenze su 2006 soci sono poche: equivalgono ad una percentuale inferiore al 5%. La scarsa volontà e capacità di coinvolgimento è un primo elemento di cui prendere atto, non senza preoccupazione.

<sup>9</sup>Dall'attenta lettura dei documenti che sono stati offerti alla discussione, possono essere desunti 4 elementi di interesse.

### *Il contesto di riferimento*

<sup>10</sup>Il commercio equo e solidale (in sigla "comes") si inserisce in un contesto più ampio di idee, persone, organizzazioni ed azioni orientate a perseguire maggiore giustizia ed equità economica,

una più elevata tutela dell'ambiente, l'elevazione socio-culturale delle persone. Sono i mondi dell'economia solidale, della cooperazione sociale, del turismo sostenibile, della cooperazione allo sviluppo, dell'impegno per la pace e la nonviolenza... È importante che Mandacarù sappia collocarsi appropriatamente all'interno di questo contesto, ricercando sinergie, collaborazioni ed alleanze, mettendo a disposizione le sue capacità, competenze e conoscenze peculiari..

<sup>11</sup>Nello stesso tempo la cooperativa si misura con il contesto sociale e culturale, di cui vuole accettare le sfide e che vuole comprendere. Si tratta di un mondo percorso da fenomeni di portata epocale, come la globalizzazione dell'economia e della politica e la pressione delle migrazioni tra Sud e Nord del mondo. Interrogarsi su di essi e agire con coscienza e coerenza è un dovere anche per una piccola cooperativa del Trentino.

### ***La specificità del nostro campo di azione***

<sup>12</sup>Pur nella consapevolezza della parzialità del contributo del commercio equo e solidale a sostegno di una maggiore giustizia e solidarietà a livello globale, Mandacarù persegue le finalità del comes, nel quale è centrale il ruolo dei produttori svantaggiati.

<sup>13</sup>Anche il rapporto Nord-Sud è una questione centrale ma all'interno del riconoscimento dell'aumento della complessità delle relazioni.

<sup>14</sup>L'altro attore importante del sistema comes è costituito dai consumatori del Nord: è a loro che si rivolge la proposta di acquisto ma è da loro che ci si attende un cambiamento nello stile e nella coscienza del consumo.

### ***Coniugare ideale e reale***

<sup>15</sup>Dalle libere sensibilità e dalle volontà delle persone che compongono Mandacarù viene l'idealità di un mondo più giusto, più equo, più solidale, più pulito.

<sup>16</sup>Essa si scontra con la realtà di un mondo complesso, contraddittorio, difficile da comprendere e ancor più da abitare, che per essere adeguatamente affrontato richiede anche elevate competenze e conoscenze, oltre a forti investimenti di tempo ed energie. Valori ed organizzazione, cultura e commercio, motivazioni e competenza, vicinanza e lontananza: sono queste le dimensioni tra cui fare sintesi per chi sceglie di stare nel comes.

<sup>17</sup>In particolare è rilevante mantenere su un piano virtuoso la relazione tra volontariato e professionismo, valorizzando le persone e le capacità.

### ***L'equilibrio tra economia, politica, cultura***

<sup>18</sup>Nel pensiero e nella pratica del comes si intrecciano strettamente le dimensioni economico-commerciale, politica e socio-culturale. L'equilibrio va cercato con umile pazienza e con indefesso impegno. Il pericolo più evidente è quello di appiattirsi sulla sola dimensione economico-commerciale, correndo il rischio di costruirci e presentarci come un mondo chiuso, sempre uguale a se stesso, magari anche arido.

## **Il sistema dei valori e delle finalità**

<sup>19</sup>L'insieme dei valori che sta alla base della cooperativa trova un riferimento basilare nella

persona umana, nella dignità di tutti gli esseri umani, donne e uomini, nell'esigenza di offrire a tutti pari opportunità di benessere, nella giusta ripartizione delle ricchezze. Lo statuto esplicita la sostanza di questi riferimenti. Rileggiamolo.

<sup>20.1</sup>) La cooperativa ha lo scopo di perseguire l'interesse generale della comunità alla *promozione umana e all'integrazione sociale* dei cittadini, con particolare riferimento ai *soggetti socialmente svantaggiati*<sup>1</sup>.

<sup>21.2</sup>) Essa opera ispirandosi ai principi di solidarietà e mutualità, e si propone la *gestione in forma di impresa dei servizi socio-sanitari*, in particolare culturali ed educativi<sup>2</sup>.

<sup>22.3</sup>) La cooperativa realizza la *gestione di attività sociali* educative e formative a favore di soci e non soci e con particolare riguardo a soggetti svantaggiati e portatori di interessi sociali<sup>3</sup>.

<sup>23.4</sup>) La cooperativa realizza la gestione di attività culturali ed educative *volte prevalentemente all'integrazione sociale e alla promozione umana* dei cittadini delle aree marginali del mondo attraverso la diffusione delle più ampie conoscenze nei seguenti settori: *i) commercio equo e solidale con produttori di paesi e regioni economicamente svantaggiati; ii) finanza etica; iii) turismo responsabile; iv) soggetti economici finalizzati al recupero di situazioni di disagio ed emarginazione; v) corretto rapporto essere umano-ambiente*. La diffusione di tali conoscenze si attua anche distribuendo materiale informativo e prodotti allo scopo di attivare processi di crescita nei centri di produzione da cui provengono.<sup>4</sup>

<sup>24.5</sup>) Allo scopo di promuovere l'integrazione sociale e la promozione umana dei cittadini delle aree marginali la cooperativa svolge attività (commerciali o di servizi) che consentano ai consumatori un rapporto il più possibile diretto con gruppi associati di produttori svantaggiati. L'attività commerciale è svolta nei limiti e secondo le modalità e i contenuti stabiliti dalla Carta dei criteri del commercio equo e solidale approvati da AGICES<sup>5</sup>.

<sup>25.</sup>La solidarietà è, dunque, un'esigenza fortemente espressa dalla carta fondamentale e si può dire che tale atteggiamento sia molto sentito dai soci e dagli stessi clienti delle nostre botteghe.

<sup>26.</sup>Ciò si coniuga con il senso di giustizia e di uguaglianza, due elementi che stanno alla base del commercio equo e solidale mondiale. Creare condizioni di vita migliori per i produttori svantaggiati del Sud del mondo e favorire condizioni di sviluppo per le aree interessate sono aspetti significativi del nostro impegno.

<sup>27.</sup>Il nostro agire punta a costruire le condizioni per rendere concreti e reali le opportunità di sviluppo delle relazioni commerciali "eque". Di qui, anzitutto, la convinta adesione al consorzio CTM Altromercato<sup>6</sup> e la volontà di giocare un ruolo attivo al suo interno. Esso è uno strumento indispensabile e motore insostituibile per la relazione con il Sud del mondo. Mandacarù vuole fare rete con gli altri soci del consorzio, lasciandosi coinvolgere in una dinamica partecipativa, che vuol dire stare dentro il commercio equo e solidale internazionale.

<sup>28.</sup>Allo stesso tempo Mandacarù vuole operare con adeguati strumenti per essere presente sul mercato e rispondere alle domande di natura commerciale che gli sono rivolte. Su questo occorre crescere ancora, per aumentare le possibilità economiche delle organizzazioni partner del Sud del mondo.

---

<sup>1</sup> Articolo 3, comma 1.

<sup>2</sup> Articolo 3, comma 2.

<sup>3</sup> Articolo 4, comma 2, punto a).

<sup>4</sup> Articolo 4, comma 2, punto b).

<sup>5</sup> Articolo 4, comma 2, punto c). L'Assemblea Generale Italiana del Commercio Equo e Solidale (AGICES) è l'ente depositario della Carta italiana dei criteri del commercio equo e solidale. Si veda: [www.agices.org/](http://www.agices.org/).

<sup>6</sup> Si veda: [www.altromercato.it](http://www.altromercato.it).

<sup>29</sup>La dimensione culturale è parte essenziale della natura di Mandacarù, così come la promozione umana delle persone svantaggiate, specie se dei paesi del Sud del mondo.

<sup>30</sup>Esigenza imprescindibile dell'agire della cooperativa è la democrazia interna, la trasparenza, la reale partecipazione dei soci alle decisioni importanti. La valorizzazione dei gruppi locali, il riconoscimento della loro autonomia, l'impegno a condividere con loro progettualità e priorità sono altri capisaldi di Mandacarù oggi. La circolazione e la messa in rete "interna" delle idee, delle buone pratiche, della ricerca e della sperimentazione sono urgenze imprescindibili.

<sup>31</sup>La cooperativa è aperta al territorio, respira con esso e si nutre di esso. Sa vedere le dinamiche in atto e offre il proprio contributo in termini di idee e di azione sociale. In questo senso fa rete con gli altri attori sociali, specie del mondo *non profit*, portando la specificità del suo contributo.

<sup>32</sup>La sua attenzione alla promozione umana e allo sviluppo del Sud del mondo portano la cooperativa ad interessarsi a quel Sud presente nel Nord che sono le persone immigrate extracomunitarie. Se nel suo DNA la cooperativa coltiva la conoscenza delle culture altre, la conoscenza delle produzioni e dei prodotti, la conoscenza dei saperi del Sud, oggi non può non accorgersi del dramma, che si svolge ogni giorno sotto i suoi occhi, delle migrazioni terribili di tante persone che fuggono dalla miseria, dalla fame, dalla guerra. E poi gli immigrati portano in Italia, qui in Trentino, quelle culture, quegli altri mondi ai quali abbiamo scelto di rivolgerci, con i quali abbiamo deciso di instaurare interessanti, proficue, ma non scontate, non sempre facili relazioni. Proprio loro, grazie alla loro vicinanza fisica e nello stesso tempo alla loro appartenenza al paese ed alle culture da cui provengono, possono essere "strumenti" per la facilitazione delle relazioni (anche economiche e commerciali), per l'approfondimento della conoscenza e la diffusione delle culture.

<sup>33</sup>A loro Mandacarù dedica attenzione e considerazione, nella convinzione di svolgere anche un'efficiente azione sociale a favore della positiva integrazione degli immigrati nel nostro contesto sociale.

<sup>34</sup>Attore sociale, ma anche attore economico, Mandacarù è parte attiva del movimento dell'economia solidale, partecipe della finalità di costruire regole e comportamenti più equi anche nell'agire economico.

## Aree di priorità

<sup>35</sup>Il momento attuale (primi mesi del 2009), caratterizzato da una forte crisi economica, è particolarmente delicato per il paese, per i segnali contraddittori che lo caratterizzano. Da una parte la crisi di fiducia nei mercati tradizionali (soprattutto finanziari) ha avvicinato larghe fette di consumatori alle realtà attente agli aspetti etici, dall'altra si fa pressante il protagonismo dei produttori del Sud, anche se in presenza di forti differenziazioni geografiche e con l'Africa che resta fanalino di coda anche del nostro mondo.

<sup>36</sup>Pur coscienti che l'orizzonte operativo di Mandacarù è infinitesimo rispetto alle dimensioni globali dell'economia, è tenendo conto di questo che si individuano 4 aree di priorità entro cui puntare la direzione per i prossimi tre anni e nell'ambito dei quali si delineano gli obiettivi strategici.

## A. Economia

<sup>37</sup>In quanto attore economico, Mandacarù concorre alla costruzione di una maggiore giustizia economica, che si sostanzia nel miglioramento delle relazioni economiche tra Nord e Sud del mondo.

<sup>38</sup>Questo vuol dire usare lo scambio di beni non per massimizzare il profitto ma per cercare la “felicità”<sup>7</sup> degli attori coinvolti (produttori e consumatori) attraverso reciproche relazioni basate su criteri equi.

<sup>39</sup>L’instaurazione di buone relazioni economico-commerciali passa attraverso (i) la qualità e continuità della relazione; (ii) il sostegno dei prezzi dei prodotti e l’attribuzione ai produttori di margini il più possibile elevati; (iii) la quantità di prodotti oggetto dello scambio; (iv) lo sviluppo delle capacità tecniche e commerciali; (v) la promozione della visibilità (dei prodotti, ma anche degli sforzi, della storia, della cultura che questi inglobano) nel mercato e nella società internazionale.

<sup>40</sup>All’interno della relazione tra consumatori e produttori e, pur mantenendo e sottolineando la centralità di questi ultimi, va posta attenzione all’offerta verso i consumatori del Nord. In questo senso occorre puntare (i) alla qualità dei prodotti e (ii) alla qualità del consumo, nelle sue dimensioni, oltre che materiali, anche culturali e sociali.

<sup>41</sup>L’insieme dei clienti del comes può essere differenziato secondo tre grandi gruppi. Il primo è quello dei *consumatori critici*, caratterizzati da un’elevata consapevolezza e coscienza critica, che conoscono bene le dinamiche, i meccanismi ed i significati del commercio e del commercio equo e solidale, che ricercano nell’acquisto e nel consumo di beni ulteriori possibilità di crescita culturale e sociale.

<sup>42</sup>Nel secondo gruppo troviamo i “*consumatori attenti*”, che hanno iniziato a sviluppare una sensibilità ed una curiosità verso forme di acquisto e consumo più consapevoli, ben disposti ad acquistare prodotti eticamente ed ambientalmente sostenibili nel momento in cui siano comodamente disponibili e rispondano ad adeguati standard di qualità e prezzo.

<sup>43</sup>I “*consumatori normali*”, infine, sono quelli che non hanno ancora avuto occasione di sviluppare un pensiero approfondito rispetto ai loro consumi, ma spesso disponibili ad accogliere stimoli e proposte purché indirizzati e sviluppati in maniera sufficientemente leggera e non colpevolizzante.

<sup>44</sup>Ad ognuna delle tipologie di consumatore va prestata specifica attenzione e vanno costruite strategie specifiche.

<sup>45</sup>Nella dimensione economica, poi, è assolutamente importante la questione della sostenibilità, da considerare come una condizione essenziale, un vincolo per poter operare, per essere realmente soggetto economico. Uno dei principali elementi di sostenibilità è un risultato di bilancio tendenzialmente positivo o quantomeno non negativo nel lungo periodo. Altri fattori di sostenibilità

---

<sup>7</sup> Il concetto di “felicità” è entrato a pieno titolo sia nella scienza economica sia in quella politica. Se alcuni anni fa l’iniziativa del sovrano del Buthan, Jigme Singye Wangchuk, di misurare i progressi del Paese non più con il Prodotto interno lordo ma con la Felicità interna lorda venne vista per lo più come una stranezza, ora il concetto è entrato nelle agende dei politici e dei governi in tutto il mondo. Ad esso si sono riferiti e si riferiscono tra i politici Obama, Blair, Sarkozy, il governo cinese, e tra gli economisti i premi nobel per l’economia Amartya Sen, Joseph Stiglitz e gli italiani Luigino Bruni, Stefano Zamagni, Leonardo Becchetti, solo per citarne alcuni. Si veda: Bruni L., Zamagni S., *Economia civile. Efficienza, equità, felicità pubblica*, Il Mulino, Bologna; Bruni L., Porta P. L., *Felicità ed economia. Quando il benessere è ben vivere*, Guerini, Milano; Becchetti L., *La felicità sostenibile. Economia della responsabilità sociale*, Donzelli, Firenze.

sono le capacità gestionali e manageriali, così come la capacità di intessere legami con il territorio<sup>8</sup>.

<sup>46</sup>Pur avendo piena coscienza che gli indicatori di sostenibilità non possono essere considerati un fine per una organizzazione di commercio equo, perché non ci dicono tutto rispetto al grado di raggiungimento delle finalità etico-valoriali sopra indicate, essa va perseguita con convinzione. Per garantirla e coniugarla con il perseguimento delle nostre finalità ultime dobbiamo prendere in considerazione le questioni legate all'efficienza della nostra macchina organizzativa: (i) le economie di scala; (ii) la redditività; (iii) l'efficienza organizzativa<sup>9</sup>.

<sup>47</sup>Non meno importante è la funzione che la finanza solidale svolge a sostegno e come prolungamento dell'azione del comes. Pur essendo il suo obiettivo lo sviluppo di un modello che pone le relazioni sociali al centro del rapporto finanziario, perseguendo la promozione umana e la sostenibilità ambientale, essa concorre soprattutto a sostenere il prefinanziamento delle iniziative imprenditoriali delle organizzazioni di commercio equo del Sud. Mandacarù è storicamente e strutturalmente molto coinvolta nelle dinamiche finanziarie: potrebbe essere anche sperimentatrice di nuovi percorsi di utilizzo delle risorse.

### ***Gli obiettivi specifici e le strategie contingenti***

<sup>48</sup>Gli obiettivi sono i seguenti:

**A.1 Migliorare l'efficienza e la redditività economica di Mandacarù.**

**A.2 Favorire l'arricchimento simbolico e culturale dei beni venduti.**

**A.3 Sviluppare le attività promozionali.**

**A.4 Utilizzare la finanza solidale a sostegno del microcredito.**

<sup>49</sup>Ci ripromettiamo di “ottenere il massimo” dal commercio equo e solidale, ad esclusivo e totale beneficio dei produttori svantaggiati del Sud del mondo, perseguendo contemporaneamente una maturazione degli stili di consumo al Nord, aumentando le vendite in alternativa al commercio tradizionale. Questi obiettivi sono da perseguire in stretta sinergia con il consorzio CTM Altromercato, che opera a diretto contatto con i produttori. Siamo convinti sia attualmente prioritario agire nel modo seguente.

<sup>50</sup>[A.1] Vogliamo mantenere un'attenzione costante all'efficienza della struttura organizzativa — elemento imprescindibile per cercare di aumentare i margini da destinare ai produttori — allocando le risorse in modo conseguente agli obiettivi indicati in questo documento. Questo significa in particolare lavorare intelligentemente sulle economie di scala, sulla motivazione e professionalità del personale, sia dipendente sia volontario, sulle relazioni tra i diversi ruoli all'interno della cooperativa, in particolare tra il ruolo politico e quello tecnico.

<sup>51</sup>[A.2] Vogliamo sviluppare la valenza culturale delle botteghe, fare in modo che in esse i prodotti acquistino uno spessore culturale ancora maggiore, attraverso un valore aggiunto in termini di informazione ma anche di emozione e relazione da sviluppare attraverso azioni specifiche di promozione dei prodotti e dei luoghi e contesti da cui provengono (degustazioni, testimonianze, presentazioni, pieghevoli informativi...). Nella valorizzazione dello sviluppo culturale dei prodotti vanno attentamente considerate le possibilità e modalità di coinvolgimento degli immigrati, i testi-

---

<sup>8</sup> Sulla sostenibilità delle bdm si veda Rinaldi V., *Botteghe di un altro mercato. Analisi di un'economia morale in transizione*, CTM Altromercato, Verona, 2007.

<sup>9</sup> Gli obiettivi specifici e le strategie relative a questo punto sono sviluppati nell'area di priorità “Organizzazione” (paragrafo C).

moni in carne ed ossa più vicini a noi. Lo sviluppo di un più elevato valore aggiunto culturale dovrà consentire di vendere i prodotti a prezzi tali da garantire margini superiori ai produttori. Nello stesso tempo il maggiore significato simbolico-culturale permetterà di proporre ai clienti forme di consumo qualitativamente più elevate. In altre parole: alle botteghe si propone l'obiettivo prioritario di sostegno del prezzo e del valore culturale, con la dovuta attenzione al livello delle quantità vendute.

<sup>52</sup>[A.3] Ci ripromettiamo di promuovere nella grande distribuzione azioni orientate all'ulteriore sensibilizzazione dei "consumatori attenti" ed all'avvicinamento dei "consumatori normali". Ciò potrà essere perseguito attraverso attività promozionali di tipo tradizionale, messe in atto in modo originale e coerente con le nostre finalità. Con queste azioni vogliamo fare in modo di aumentare la quantità di beni venduta, in modo tale da valorizzare il lavoro di un numero sempre maggiore di produttori. Nella grande distribuzione obiettivo prioritario è lo sviluppo delle quantità vendute e l'avvicinamento di nuovi clienti.

<sup>53</sup>[A.4] Vogliamo realizzare analisi e valutazioni delle forme migliori per aumentare la raccolta e per impiegare le risorse finanziarie disponibili diversificando gli impieghi, tenendo conto delle necessità di sviluppo della cooperativa, del sostegno finanziario alle attività del consorzio CTM Altromercato, del sostegno a progetti dei produttori attraverso le organizzazioni che operano in tale ambito, nonché delle nuove modalità finanziarie attuate nel campo della microfinanza. A tale proposito siamo aperti al dialogo ed alla collaborazione con le istituzioni finanziarie (in particolare etiche e solidali, ma non solo) presenti sul mercato.

## B. Cultura

<sup>54</sup>Agire nel campo culturale è vitale per una organizzazione di commercio equo nel nord del mondo. Non sarà la piccola parte di commercio da noi realizzata a cambiare le condizioni dei produttori svantaggiati, ma ciò che riusciremo a spostare nel modo di pensare e di agire tra le persone del Nord ricco. Ciò significa agire nel campo della cultura. Questo elemento, che sostanzia il nostro essere "cooperativa sociale", è essenziale per la crescita del comes.

<sup>55</sup>È importante comunicare (*azione di sensibilizzazione*) per migliorare la nostra capacità di dire il comes e i suoi valori alle persone che non li conoscono e possono aderire almeno in piccola parte al nostro progetto (clienti).

<sup>56</sup>Bisogna educare (*azione di formazione*) con lo scopo di formare le giovani generazioni per renderle coscienti e farne i protagonisti del comes di domani.

<sup>57</sup>L'*azione di promozione del consumo critico* richiede la necessità di informare, per riuscire ad allargare la cerchia di coloro che condividono gli ideali e si impegnano, anche in modi diversi (il comes visto come uno degli strumenti di impegno per un mondo più giusto).

<sup>58</sup>Ultimo, ma non meno importante, il desiderio di contribuire con tutti coloro che sono nel movimento a creare condizioni economiche, culturali e valoriali per edificare un'economia della solidarietà. È l'*azione di costruzione dell'alternativa*.

### *Gli obiettivi specifici e le strategie contingenti*

<sup>59</sup>Gli obiettivi sono i seguenti:

#### **B.1 Rafforzare l'azione formativa in ambito istituzionale.**

**B.2 Migliorare i processi informativi, sia verso l'interno che verso l'esterno della cooperativa.**

**B.3 Aumentare le capacità di intervento culturale dei volontari e coinvolgere persone provenienti dal Sud del mondo come attori di azione culturale.**

**B.4 Diventare protagonisti nel movimento per l'economia solidale.**

Per raggiungere questi obiettivi siamo convinti sia attualmente prioritario agire nel modo seguente.

<sup>60</sup>[B.1] Al fine di evitare dispersione di energie e di rendere efficiente l'impegno, è necessario redigere un "piano di formazione" per le scuole, con la predisposizione di materiali e strumenti.

<sup>61</sup>[B.2.1] Intendiamo costruire un "piano comunicazione" della cooperativa, anche con il rafforzamento di risorse e responsabilità specifiche, con lo scopo di articolare i rapporti con i mass media e di operare in modo continuativo sull'opinione pubblica.

<sup>62</sup>[B.2.2] È necessario rafforzare, con un progetto specifico, il lavoro a favore della comunicazione, della partecipazione, del coinvolgimento dei soci. Va curato in modo particolare il flusso di comunicazione interno, specie verso i soci volontari.

<sup>63</sup>[B.3.1] Nell'ambito dell'obiettivo esplicitato più oltre<sup>10</sup>, vogliamo formare volontari delle botteghe per svolgere l'azione di animatori territoriali (responsabili educazione). Essi potranno operare sul territorio, in sinergia con le realtà già presenti, per svolgere i compiti essenziali di Mandacarù come sopra descritti.

<sup>64</sup>[B.3.2] Ci ripromettiamo di raggiungere persone provenienti da percorsi di immigrazione extracomunitaria per coinvolgerli come collaboratori.

<sup>65</sup>[B.4] È necessario essere presenti nel dibattito locale e nazionale sui diversi temi all'ordine del giorno: dalla necessità di una regolamentazione legislativa del fenomeno del comes ai presupposti dell'economia sociale, dall'istituzione dei "distretti dell'economia solidale" alla ricerca di natura economica e sociale, dalle dinamiche del mondo cooperativo alle riflessioni e sperimentazioni sull'impresa sociale di comunità, dalle tecniche di certificazione alla richiesta di controllo della qualità.

## **C. Organizzazione**

<sup>66</sup>Nei suoi 20 anni di attività Mandacarù è diventata una realtà complessa, strutturata secondo un modello che abbiamo definito<sup>11</sup> *a stella*: Mandacarù si è sviluppata e si sta sviluppando attraverso un centro che svolge il ruolo di propulsione, di progettazione e di servizio nei confronti di nodi periferici operativi, che realizzano le attività commerciali, educative e culturali. Questa struttura è un elemento di forza della cooperativa, perché riesce ad integrare e catalizzare energie provenienti da tutta la provincia e assicura una capillare presenza sul territorio. È un modello peculiare nel panorama del commercio equo e solidale italiano, che va preservato con una attenta declinazione delle relazioni tra centro e periferia, tra tradizione ed innovazione, tra unitarietà ed autonomia.

<sup>67</sup>La cooperativa deve sapersi muovere con efficienza (buona organizzazione) ed efficacia (raggiungendo i risultati). A tal fine devono essere valorizzate appieno le risorse interne, specie

---

<sup>10</sup> Si veda il paragrafo C, obiettivo C1.

<sup>11</sup> Vedi il documento *Verso le idee di fondo 2009-2011*, presentato dal Consiglio di amministrazione di Mandacarù nel marzo 2009.

quelle dei lavoratori dipendenti, ma anche quelle dei volontari, qualunque attività svolgano (in bottega, in attività culturali, in azione gestionale).

<sup>68</sup>.È importante il pieno rispetto dei ruoli, distinguendo quelli di indirizzo politico-strategico da quelli operativo-gestionale, ma anche i compiti e le responsabilità di ognuno. Ciò non deve, però, essere causa di farraginosità né di artificiose divisioni.

<sup>69</sup>.Dal punto di vista della gestione delle botteghe, occorre operare per rendere flessibile e variabile la presenza di Mandacarù sul territorio e per valorizzare in modo molto più forte l'impegno dei soci volontari. Ai gruppi locali va riconosciuta piena autonomia di operare sul territorio, all'interno del coordinamento complessivo di cooperativa, mentre va migliorato il flusso di comunicazione interna. Occorre avvicinare nuove persone alle botteghe, soprattutto giovani, per creare quell'indispensabile ricambio generazionale che, a volte, sembra bloccato.

<sup>70</sup>.È necessario monitorare costantemente il modello distributivo sul territorio delle botteghe di Mandacarù, anche al fine di valutarne la sostenibilità, in termini economici, organizzativi e gestionali.

<sup>71</sup>.Vitale è per la cooperativa il legame con il consorzio CTM Altromercato, di cui è socio fondatore e di cui vuole essere parte attiva, propositiva, collaborativa. Per Mandacarù il consorzio è lo strumento essenziale per fare commercio equo e solidale. Oltre alla partecipazione al livello politico-strategico e di impostazione economica (dovuta anche al forte investimento di risorse, il che richiede una particolare vigile attenzione), la cooperativa cercherà di partecipare a tutte le iniziative culturali, politiche, di riflessione e formazione che il consorzio proporrà a livello nazionale o di coordinamento territoriale. Cercherà, inoltre, di mantenere contatti con altre realtà socie per conoscere il loro lavoro e creare alleanze su tematiche strategiche da affrontare all'interno del Comes.

<sup>72</sup>.Tutto questo non impedisce a Mandacarù di confrontarsi in maniera schietta e franca con il proprio consorzio, anche per segnalare, ove fosse necessario, mancanze, carenze o inefficienze, ai fini del loro superamento.

### ***Gli obiettivi specifici e le strategie contingenti***

<sup>73</sup>.Gli obiettivi sono i seguenti:

**C.1 Migliorare la gestione del volontariato nella cooperativa.**

**C.2 Promuovere azioni innovative per avvicinare nuovi volontari.**

**C.3 Valorizzare responsabilità e competenze dei lavoratori.**

**C.4 Diventare protagonisti nella gestione del consorzio CTM Altromercato.**

<sup>74</sup>.**[C.1.1]** È necessario costruire un vero e proprio “progetto volontari Mandacarù”, che definisca i criteri di discernimento, di formazione, di gestione ed organizzazione del volontariato. Bisogna puntare molto sulla formazione, per attrezzare i volontari a far fronte a domande e richieste dei clienti, sempre più approfondite e specifiche. Va aumentata anche la capacità di intervenire nell'ambito della promozione culturale.

<sup>75</sup>.**[C.1.2]** Va fatto ogni sforzo per arrivare a dedicare risorse specifiche ed esclusive alla gestione e al supporto del volontariato nella cooperativa.

<sup>76</sup>.**[C.2]** Il coinvolgimento di nuovi volontari è compito dei gruppi locali, con i quali va predisposto un piano di intervento. Esso deve essere supportato e favorito dalla cooperativa.

<sup>77</sup>.**[C.3]** Ci ripromettiamo particolare attenzione alla valorizzazione delle responsabilità dei componenti lo staff della cooperativa, anche al fine di migliorare il flusso comunicativo tra CdA e

operativo. Particolare attenzione deve essere dedicata al clima interno, in tutti i settori di attività.

<sup>78</sup>.**[C.4]** Vogliamo curare la relazione con il consorzio ai vari livelli, sia politico-strategico sia operativo, con una forte capacità propositiva, un cosciente protagonismo, una assunzione di responsabilità consona al valore di Mandacarù.

## **D. Territorio**

<sup>79</sup>.La presenza di Mandacarù sul territorio provinciale è visibile soprattutto attraverso le botteghe che devono continuare ad essere non solo dei punti di vendita ma anche luoghi dove si fa cultura, informazione, aggregazione.

<sup>80</sup>.Il territorio è il luogo dove il commercio equo e solidale vive, sia al Sud che al Nord, non solo perché si rivolge alla gente, ma anche perché vuole farsi promotore di azione nel proprio contesto di riferimento.

<sup>81</sup>.Il radicamento sul territorio passa attraverso l'attività culturale/politica sul medesimo: la bottega è un punto di partenza (di animazione, di promozione, di educazione) e non di arrivo (la mera vendita di prodotti).

<sup>82</sup>.È importante pensare ad alleanze con quelle associazioni e gruppi che sono attenti alla dignità dei produttori e delle realtà del Sud, alla solidarietà internazionale, alla qualità dei prodotti, all'attenzione verso l'ambiente, allo sviluppo sostenibile, alle produzioni biologiche e comunque al miglioramento della qualità della vita. Il modello della Fondazione "SolidaRete"<sup>12</sup>, nata da una sinergia tra CTM Altromercato, FOCSIV<sup>13</sup> e CGM<sup>14</sup>, è un esempio da seguire di capacità di dialogo, mescolanza, interazione tra soggetti che operano con obiettivi simili e in parte sovrapposti.

<sup>83</sup>.Nell'ambito della complessità e dell'interdipendenza del mondo di oggi è necessario affrontare alcune priorità dell'ambientalismo per evitare la contrapposizione alle pratiche del commercio equo e solidale. Rispetto alla "filiera corta" è centrale la tematica dei "prodotti coloniali" e delle materie prime. Serve un impegno forte sulle tematiche della sostenibilità dell'imballaggio.

<sup>84</sup>.La dimensione politica è propria del commercio equo e solidale: esso è, infatti, cambiamento sociale e proposta di giustizia. Anche una sana azione di pressione politica nei confronti delle istituzioni locali, a beneficio della promozione dei valori del comes, è doverosa per Mandacarù.

### ***Gli obiettivi specifici e le strategie contingenti***

<sup>85</sup>.Gli obiettivi sono i seguenti:

- D.1 Collaborare con organizzazioni che si occupano di cooperazione allo sviluppo.**
- D.2 Agire in modo costante e propositivo nell'ambito delle istituzioni locali, in particolare del mondo cooperativo.**
- D.3 Essere presenti in modo capillare sul territorio.**

---

<sup>12</sup> [www.solidarete.net/](http://www.solidarete.net/)

<sup>13</sup> La Federazione Organismi Cristiani di Servizio Internazionale Volontario raggruppa 63 organizzazioni italiane non governative (ONG) cristiane. Si veda: <http://www.focsiv.org/>.

<sup>14</sup> Il Consorzio nazionale di cooperazione di solidarietà sociale Gino Mattarelli (CGM) unisce 75 consorzi locali, cui aderiscono oltre 1100 cooperative sociali. Si veda: <http://www.cgm.coop/>.

#### **D.4 Essere propositivi a livello politico provinciale.**

<sup>86</sup>[D.1] Vogliamo entrare in una logica di conoscenza reciproca, di sinergia possibile, di collaborazione attiva con altre realtà che operano a favore dello sviluppo del Sud del mondo.

<sup>87</sup>[D.2] Intendiamo sollecitare le amministrazioni locali e il mondo cooperativo alla collaborazione fattiva sui temi dell'etica in economia e del commercio equo e solidale, attraverso uno sforzo per coinvolgersi in progetti locali che perseguano l'obiettivo di una economia sostenibile e al servizio dell'uomo.

<sup>88</sup>[D.3] È bene considerare con forza la necessità di essere più presenti con momenti di vendita ma anche di informazione, collaborando o inserendoci in manifestazioni o proposte in particolare nelle zone periferiche. Importante anche la collaborazione con altre organizzazioni per la predisposizione di eventi e manifestazioni.

<sup>89</sup>[D.4] Riteniamo doveroso essere presenti con prese di posizione pubbliche nel dibattito provinciale e anche regionale, per far sentire la voce di Mandacarù e del comes.

### **Monitoraggio e verifica**

<sup>90</sup>.Può essere facile porre obiettivi sfidanti e coraggiosi, se non si prevede anche la modalità di compiere un costante monitoraggio *in itinere* al fine di capire *se e quanto* essi vengono perseguiti e sono davvero influenti sulla conduzione della cooperativa nel suo svolgersi quotidiano.

<sup>91</sup>.E poi è indispensabile porre il chiaro termine della valutazione finale, per tirare le somme di quanto compiuto e porre le basi per la riprogettazione.

#### **Monitoraggio**

<sup>92</sup>.Il CdA si impegna definire chiari indicatori di risultato, da costruire in accordo con la direzione, in modo da quantificare e valutare con costanza la realizzazione degli obiettivi.

#### **Verifica**

<sup>93</sup>.Il CdA si impegna a presentare all'assemblea dei soci una relazione annuale sulla realizzazione degli obiettivi del documento strategico triennale, sulla base di un'attività costante di monitoraggio. La relazione del terzo anno dovrà considerare l'intero periodo nel suo insieme.