

32 nexe

*quaderns d'autogestió
i economia cooperativa*

juliol de 2013

ESCALES SALARIALS EN
COOPERATIVES: EQUITAT, SO-
LIDARITAT, COMPETITIVITAT

EL FUTUR DELS MITJANS ÉS
COOPERATIU

A. CANELO: "UNA COOPERA-
TIVA QUE S'ACABA EN ELLA
MATEIXA ÉS UNA COOPERA-
TIVA A MITGES"

XARXES D'INTERCANVIS AL
SEGLE XXI





ESCALES SALARIALS EN COOPERATIVES: EQUITAT, SOLIDARITAT, COMPETITIVITAT

l'Apòstrof, SCCL

El salari resulta imprescindible per a la vida de qualsevol persona. Ara bé, un cop cobertes les necessitats bàsiques, entren en joc altres tipus d'incentius menys materials (prestigi, socials, reconeixement...). És evident que la política retributiva té efectes directes sobre l'atracció que genera l'empresa, la capacitat per retenir els treballadors competents, el clima social, els valors d'integració i pertinença, el rendiment i l'eficàcia de l'organització... Per tot plegat, la coherència del sistema salarial té molta influència sobre la resta de polítiques d'una empresa, independentment de la seva tipologia.

Des de l'òrbita de l'economia social i el cooperativisme, alguns autors han definit cinc categories que ha de tenir qualsevol sistema de retribució: orientació estratègica, competitivitat externa (els salaris no poden ser molt baixos en comparació de l'empresa mercantil), equitat interna, equilibri

financer (la massa salarial no pot posar en perill el desenvolupament de l'empresa), i participació i transparència (les persones han de poder prendre decisions sobre els salaris i accedir a la informació rellevant).¹

El cas que més ens ocupa, l'equitat interna, fa referència a la distribució o repartiment del salari dins de l'empresa, i a les diferències i posicions relatives entre els diferents nivells, categories i persones. En aquest sentit, s'ha de tenir en compte tres aspectes bàsics: el ventall salarial, és a dir, el quocient entre els salaris més alts i més baixos de l'escala; els nivells jeràrquics d'aquesta escala i, per últim, l'amplitud d'aquests nivells, la qual cosa permet un recorregut més o menys ampli dins del ventall salarial.

Extrems

L'Estat espanyol ens ofereix algunes dades interessants pel que fa a la desigualtat entre salaris. Segons un estudi de l'AFL-CIO, la federació de sindicats més gran dels EUA, el salari mitjà d'un conseller delegat espanyol és de 4,4 milions d'euros, mentre que el salari d'un treballador mitjà és de 22.000 euros. A Àustria, un executiu cobra 36 cops més que el salari mitjà, a Dinamarca, 48, mentre que a l'Estat espanyol, 127. Els campions de la desigualtat, però, continuen sent els estatunidencs: segons l'estudi esmentat anteriorment, publicat al mes d'abril de 2013, el sou anual d'un conseller delegat és 354 vegades més que el del treballador tipus.²

Tot això, aplicat a les gran multinacionals que cotitzen en borsa, queda plasmat en les xifres que cobren els presidents de les empreses següents: Inditex (18 milions d'euros anuals), Banc de Santander (12,5), Repsol (10), Iberdrola (9), Telefónica (9), ACS (6) i Gas Natural (4).

Més números: segons les dades del Banc Central Europeu (BCE), el preu mitjà per una hora de feina d'un executiu de l'Estat és de 788 euros nets, el més alt de la UE. En canvi, el preu/hora dels treballadors és de 3,53 euros (el més baix de la UE).

Tradicionalment, des del món de la direcció d'empreses aquestes diferències abismals s'han justificat pel lideratge i el poder de representació d'aquests càrrecs, la capacitat d'envoltar-se de professionals d'alt

1: Morales Gutiérrez, Alfonso C. Competencias y valores en las empresas de trabajo asociado. Centro Internacional de Investigación e Información sobre la Economía Pública, Social y Cooperativa (CIRIEC). València, 1998. (Capítol 5: La política de compensación en las empresas de trabajo asociado).

2: "Posem límit als salaris dels directius?" *El Punt-Avui*, 25 de maig de 2013. <http://www.elpuntavui.cat/ma/article/4-economia/18-economia/648660-posem-limit-als-salaris-dels-directius.html>

nivell o el potencial de portar a terme grans projectes per al futur de l'empresa. A la pràctica, però, les operacions de dubtosa rendibilitat a llarg termini i l'enriquiment personal malgrat els resultats negatius de l'empresa han qüestionat aquesta visió moltes vegades.

Al llarg dels anys, diferents organitzacions han intentat definir quina escala salarial és justa, tenint en compte una combinació dels criteris descrits al principi de l'article. Per exemple, la New Economics Foundation (NEF) del Regne Unit "coneguda per introduir elements de sostenibilitat ambiental i social en els estudis econòmics" defensa l'aplicació d'una escala ideal d'1 a 8, i d'un màxim d'1 a 20 en casos excepcionals. Per la seva banda, el Centro Internacional de Investigación e Información sobre la Economía Pública, Social y Cooperativa (CIRIEC) entén que una relació d'1 a 3,5/4,5 és acceptada socialment.³

Solidaritat i equitat

En principi i generalitzant, les cooperatives tenen un avantatge pel que fa a la satisfacció de les persones que les integren. Parlem de factors com la propietat compartida de l'empresa, la participació en la presa de decisions, l'autonomia a l'hora de desenvolupar la feina... Tot això genera les condicions per a un clima favorable que acaba matisant la importància del salari (sempre que tingui un nivell mínim acceptable i serveixi per cobrir unes necessitats objectivables, és clar). Aquest punt de partida ideal es modifica en funció de diferents variables, com ara la dimensió de la cooperativa, el sector d'activitat, l'estructura productiva i la complexitat de les tasques, per esmentar les més importants.

Ara bé, convé plantejar-se unes quantes preguntes clau des del vessant pràctic, però també filosòfic: és equitatiu que tothom cobri el mateix? O és més equitatiu seguir la màxima que proclama que, a cadascú, segons les seves necessitats? O bé ha de ser "a cadascú segons les seves capacitats o aportacions"? Com es poden valorar adequadament l'esforç i les aportacions de cada persona sense generar greuges que trenquin la cohesió interna? Globalment, és un tema poc estudiat però molt sensible, ja que afecta les persones directament i pot ser una font de conflictes, i de desmotivació, molt important. Les cooperatives no han estat alienes a aquest debat i han desenvolupat les seves pròpies estratègies.

Si ens centrem en el criteri de grandària d'una organització, un referent obligat és Mondragon, el primer grup empresarial del País Basc i un dels grups cooperatius més grans del món, i amb una forta presència internacional. En les cooperatives del grup, la retribució té dos

3: Morales Gutiérrez, Alfonso C. Competencias y valores en las empresas de trabajo asociado. Centro Internacional de Investigación e Información sobre la Economía Pública, Social y Cooperativa (CIRIEC). València, 1998. (Capítol 5: La política de compensación en las empresas de trabajo asociado).

elements bàsics: primer, la bestreta laboral, vinculada directament al lloc de treball i que, en alguns casos, inclou una part de sou variable (al voltant del 10%) en funció del rendiment professional de la persona sòcia, a banda d'un plus d'antiguitat. En segon lloc, un retorn cooperatiu, corresponent a la participació de la persona sòcia en els resultats de l'empresa, que és proporcional a la bestreta.⁴

Al llarg de la seva història, Mondragon ha anat flexibilitzant el caràcter solidari de la retribució, a mesura també que s'anava engrandint. Així, al principi, es va establir una relació salarial màxima d'1 a 3, que més endavant es va ampliar fins a 4,5 amb l'objectiu de compensar la pèrdua de poder adquisitiu dels seus directius, derivada de la introducció de l'IRPF per part del govern. A partir de la dècada de 1990 "a mesura que l'organització creixia en dimensió i complexitat" es va obrir el ventall salarial d'1 a 6, amb un nivell de 8 en alguns casos excepcionals de directius de la cúpula corporativa. En algunes cooperatives del grup, els alts càrrecs no estan subjectes a aquesta escala salarial i depenen únicament de les remuneracions del mercat, igual que qualsevol altra empresa mercantil, si bé això només afecta unes quantes persones. En resum, les escales retributives del grup es fonamenten en criteris d'equitat interna i de competitivitat externa, i oscil·len més cap a una o altra banda depenent de les cooperatives.⁵

Un testimoni de primer ordre d'aquesta evolució és Antonio Cancelo, que fou elegit president de Mondragon Corporacion Cooperativa (MCC) l'any 1995. Cancelo aposta per una harmonització del vessant empresarial i el cooperatiu –tenint en compte el mercat i la solidaritat interna– i posa èmfasi en la figura dels directius: "calen bons directius que sàpiguen gestionar bé la cooperativa i siguin conscients que la seva retribució serà inferior que a l'empresa convencional, però tampoc infinitament inferior, ja que llavors no vindrien o només ho farien transitòriament. Per això s'ha de buscar l'equilibri entre la solidaritat interna i la necessitat de captar directius capaços de desenvolupar projectes empresarials".

Per a Cancelo, en una cooperativa de grandària mitjana (al voltant d'uns cent socis), l'escala entre el sou mínim i el sou màxim es podria situar entre 1 i 5, tot i que matisa que en organitzacions més grans, aquesta banda ha d'anar en funció del seu potencial de creixement. "Crec molt en la part variable de la retribució, mitjançant el retorn cooperatiu, per exemple, de manera que el sou depengui de l'eficàcia. Hi ha d'haver una base fixa i, a partir d'aquí, per objectius", explica Cancelo.

4: *La experiencia cooperativa de Mondragon*. Larraitz Altuna Gabilondo (coord.). Lanki, 2008. P. 277.

5: Ídem. P. 279.

Si ampliem el zoom, del cooperativisme de treball a l'economia solidària en general, ens trobem que no existeix un criteri establert. Sí que hi ha, però, les dades del Balanç Social 2012 promogut per la Xarxa d'Economia Solidària (XES), completat per 43 entitats catalanes, que ens aporta algunes pistes interessants. Així, la relació entre el salari més alt i el més baix era de 2,25, desglossada de la manera següent per tipologia d'organització: cooperatives de treball i societats laborals (1,84), associacions, cooperatives de consum, cooperatives de serveis i federacions (2,90) i fundacions i societats limitades (2,78). L'apartat sobre equilibri salarial de l'informe, basat en les dades recollides durant l'any 2011, conclou que "no es disposa de prou informació per comparar els salaris mitjans de les entitats que han fet balanç social amb els del teixit econòmic en general, ni tampoc per comparar les bandes salarials de les entitats del balanç social amb les del conjunt d'empreses. A priori, però, s'intueix que els sous són més baixos i que la diferència salarial és molt inferior i, per tant, molt més equitativa".⁶

Algunes cooperatives disposen de reglaments de règim intern que recullen els aspectes laborals, incloent-hi els referents a la retribució. Arç, dedicada al món de les assegurances i la promoció del mercat social, va elaborar el seu reglament específic l'any 2010, partint de la participació de totes les persones membres de la cooperativa.

L'escalat de sous es va establir a Arç Cooperativa l'any 1992, amb una relació entre el sou inferior i el superior no més gran d'1 a 3, i en la seva aplicació pràctica no ha superat mai una diferència de 2,5. El model que hi havia anteriorment a la revisió constava de quatre categories funcionals: auxiliar, tècnic, tècnic especialista i direcció, que es valoraven segons el grau de complexitat de la feina i els anys d'experiència (1-3 anys, 4-6 anys i més de 6 anys).

A grans trets, el nou reglament estipulava quines capacitats i aptituds havia de tenir cada lloc de treball i va establir tres funcions (de suport, tècniques i de direcció), amb un total de deu categories o esglaons salarials.⁷ A la pràctica, però, la majoria de persones de la cooperativa van quedar agrupades en unes quantes categories intermèdies de l'escala, per la qual cosa les diferències de sou eren mínimes. Una de les hipòtesis per explicar-ho és que, atesa la sensibilitat del tema tractat, totes les persones d'Arç van fer unes valoracions elevades, per tal de no

6: Informe agregat balanç social 2011. Xarxa d'Economia Solidària, 2012. www.bsxes.org/2012/docpdf/bs0011.pdf

7: Per tenir una explicació detallada del procés, vegeu l'article "Reglament de règim intern: una experiència d'autogestió", publicat al número 28 de Nexe. www.nexe.coop/nexe/index.php?option=com_content&view=article&id=39

generar conflictes. Això fa evident la dificultat de poder separar els aspectes de caràcter emocional-subjectiu dels criteris de valoració de les feines. D'altra banda, tenint en compte la distribució laboral resultant, i el criteri de manteniment de sous per aquelles persones que baixaven de categoria, no va ser possible fer una aplicació econòmica, ja que suposava un augment entre un 15-20% de la massa salarial, cosa que la cooperativa no podia assumir.

Al cap de tres anys, Alfonso Bolado, un dels integrants de la comissió que va tirar endavant el nou reglament, fa balanç d'un procés que, tal com sempre passa amb les propostes innovadores i autogestionades, implica enfrontar-se a contradiccions i entrebancs. "Tota la nostra proposta gira a l'entorn de donar resposta a les necessitats de la cooperativa, és de caire funcional. Des del principi vam descartar l'opció fàcil, que hauria estat basar-nos en el conveni col·lectiu de la mediació d'assegurances privades per reproduir-ne l'escalat de categories salarials", contextualitza Bolado.

Un dels esculls més importants va ser la transversalitat. És a dir: la participació en el consell rector o les coordinacions dels grups de treball s'han de remunerar? Per a Bolado, "el fet de formar part d'una cooperativa implica participar en els òrgans de govern. Llavors, després d'un procés de discussió i reflexió, vam arribar a una solució intermèdia: la participació en els òrgans de govern no ha de ser remunerada, però sí exigible a les persones que ja tenen un recorregut dins de la cooperativa i disposen de més antiguitat i experiència".

Per últim, Bolado apunta una reflexió d'autocrítica: "Ens debatem entre la consideració de les subjectivitats i la gestió empresarial. Cal que desenvolupem una cultura més crítica i exigent cap a nosaltres mateixos. Estem en condicions d'elaborar propostes d'avaluació creïbles, però les dificultats apareixen a l'hora d'aplicar-les".

Altres cooperatives apliquen escales plenament igualitàries, en que l'única variació del salari depèn del nombre d'hores treballades. És el cas de la cooperativa de salut Cos, que promou una medicina integrativa i ofereix homeopatia, naturopatia i assistència al part, entre altres serveis. "Som molt clars i sincers entre nosaltres, i això és tradueix a poder comunicar els malestars en cas que es perdi el sentit o la percepció d'equitat. La comunicació i el bon diàleg és un factor que cuidem moltíssim", explica Jordi Vinadé, un dels 13 socis de la cooperativa.

La dimensió de la cooperativa permet que totes les persones integrants s'impliquin en la gestió i es comparteixi la mateixa responsabilitat pel que fa als compromisos adquirits, amb elements de flexibilitat quan

han calgut. “Hem començat fa relativament poc i encara estem consolidant la viabilitat de COS. Fet que, en més d’una ocasió, ha suposat haver de decidir prioritats en els cobraments, atesa la situació personal de cadascuna de les persones que formem part del projecte. Actualment, penso que aixecar o emprendre projectes passa pel compromís de generositat personal, així com un concepte ben entès de repartiment comú”, puntualitza Vinadé.

En cooperatives de més dimensió i centres de treball repartits en diferents punts, la complexitat dels sistemes retributius augmenta. A banda, cal afegir una variable nova: la diferència de tasques que es realitzen. En aquests casos, el ventall salarial sol eixamplar-se, tot i que es manté molt més equilibrat que en comparació de les empreses mercantils del mateix sector d’activitat.

Encís, producte de la fusió de 6Tell i Entorn, és la cooperativa mixta de treball i consum d’atenció a les persones més gran de Catalunya. Té mig miler de treballadors, que donen servei a uns 150.000 usuaris d’escoles bressol, residències de gent gran o casals de joves i centres culturals. Tenen 36 socis treballadors i unes 500 persones contractades. El consell rector d’Encís va aprovar un ventall salarial màxim d’1 a 4.

“Entenem que la política retributiva no pot estar deslligada de les persones, que són la clau de la nostra organització. El disseny del sistema de gestió de les persones és una peça més d’aquest trencaclosques, que està alineada amb la resta de polítiques de la cooperativa”, afirma la directora general d’Encís, Clara Puigventós.

La cooperativa disposa d’un pla formatiu que es basa en valoracions anuals. Cada lloc de treball té unes competències assignades, i quan una persona entra a treballar es pacta un punt de partida, basat en elements com per exemple la capacitat d’iniciativa. Es tracta d’un pacte dialogat. Al cap de sis mesos, es revisa la valoració inicial i es comprova si s’han aconseguit els objectius individuals i, a partir d’aquí, si la relació laboral és satisfactòria, la valoració es repeteix cada any. “Tot això està relacionat amb la retribució salarial, amb una escala vinculada a l’assoliment dels objectius i pensada perquè les persones puguin créixer”, explica Puigventós.

Pel que fa a la qüestió dels incentius, només es preveu aplicar-los en casos molt puntuals. Puigventós explica que “encara que el sistema salarial els preveu, de moment no els hem aplicat mai arran de la crisi i la congelació salarial que això ha comportat. En aquests moments, no ens podem plantejar increments salarials”.

Aquesta cooperativa d'iniciativa social es mou en un mercat que, en els últims anys, s'ha vist afectat per les retallades i per les condicions cada cop més exigents que imposen les administracions que treuen a licitació la gestió de serveis com per exemple escoles bressol, centres d'atenció a la gent gran i equipaments culturals. Fa uns quants anys, cooperatives com Encís podien descartar presentar-se a concursos en què les condicions eren menys favorables i, fins i tot, podien negociar preus amb alguns clients. "En aquell context, les diferències entre una cooperativa i una empresa mercantil es notaven molt més. Ara bé, en els últims anys, les coses han canviat. Les lleis del mercat manen i ens hem vist obligats a escurçar les diferències que hi havia abans, tot i que encara podem garantir unes condicions mínimes millors", reflexiona Puigventós.

Al mateix sector, la Xarxa Gedi agrupa deu nodes que es dediquen a activitats tan diversificades com els serveis de gestió alimentària, els serveis d'atenció a les persones, o els serveis d'enginyeria i construcció: Esport6, UNE Cohesió Social, Frescoop, AID-Tassier Marroc, UNE Infància i família, Empresa d'inserció Gd'AI, Project-Haus, UNE Acollida de menors, UNE Inserció i Formació i UNE Gestió i Administració.

Gedi té 180 socis de treball i uns 300 treballadors. La base de la política retributiva de l'organització ve marcada pel conveni col·lectiu de cada sector, però amb un condicionament: la banda salarial és d'1 a 1,5. "L'escala salarial ha d'estar molt equilibrada, independentment de si les persones són sòcies o no, per no perjudicar el treball d'equip, sobretot si tenim en compte que en la majoria de casos es comparteix un mateix espai de treball", explica Xavier Gallofré, responsable del desenvolupament organitzatiu de Gedi.

En el cas del sector d'atenció a les persones "regulat pel conveni col·lectiu d'Acció Social amb Infants, Joves, Famílies i d'altres en situació de risc", aquesta escala molt igualitària implica que un director de centre cobra menys del que podria cobrar si marxés a una empresa mercantil equiparable. En canvi, però, una persona que s'acaba d'incorporar a l'equip de treball té unes millors condicions salarials en comparació de les altres empreses del sector.

La política d'equitat retributiva es complementa amb algunes mesures complementàries aprovades per l'assemblea de la cooperativa específiques per a cada sector d'activitat. És el cas de la desena de centres per a joves dependents de la Fundació Catalunya-La Pedrera gestionats per Gedi. La cooperativa rep una retribució fixa per a la gestió, més una part variable en funció d'uns objectius en cada centre. Després, aquesta

part variable es cooperativitza entre tot l'equip que participa de la gestió d'aquests centres.

Conclusions

Aquest article ens ha permès fer un petit recorregut per les polítiques retributives de diferents cooperatives. Ens permetem apuntar algunes conclusions provisionals:

1. La mida sí que importa. En cooperatives amb menys nombre de socis és més fàcil aplicar polítiques retributives igualitàries. En canvi, a mesura que la cooperativa va creixent, augmenta la complexitat de la gestió, la qual cosa sol equivaldre a una banda salarial més àmplia.
2. El fet que les escales salarials de les cooperatives siguin més petites que les de les empreses mercantils no és cap sorpresa. Això es deu a la naturalesa mateixa de les cooperatives, amb elements com la participació democràtica que afavoreixen la solidaritat i la igualtat de les persones que en formen part.
3. Igual que la resta d'empreses, les cooperatives preveuen mecanismes de retribució variable en funció dels objectius o resultats. En molts casos, però, aquestes mesures passen a un segon pla en favor de mantenir la cohesió interna.
4. Tot i preveure escales salarials que arriben a ser d'1 a 5 i diferents categories, a la pràctica aquestes bandes són molt més igualitàries. És a dir, la piràmide salarial gairebé sempre s'acaba aixafant. És a dir, els que cobren més guanyen relativament menys que si anessin a empreses mercantils, i els que cobren menys tenen unes condicions salarials una mica millors.



EL FUTUR DELS MITJANS ÉS COOPERATIU

l'Apòstrof, SCCL

Un dels sectors més afectats per la crisi és el dels mitjans de comunicació. Cada any desapareixen més capçaleres, i hi ha més periodistes a l'atur o treballant en condicions precàries. Però no tot són males notícies: en aquest context, també han sorgit nombroses experiències que estan retornant la dignitat als mitjans i als periodistes. Totes tenen un denominador comú: aposten pel model cooperatiu.

Explica el periodista Pere Rusiñol (*Alternativas Económicas*) a la introducció del llibre *Papel mojado* que, d'ençà que es va començar a manifestar la crisi, el 2007, només a l'Estat espanyol deu mil periodistes han perdut la feina. Les notícies sobre el tancament de mitjans o l'acomiadament de treballadors són habituals. Sense anar més lluny, al

final del 2012 PRISA, el primer grup mediàtic espanyol, va anunciar 129 acomiadaments –tot i que a la dècada del 2000 va guanyar més de 800 milions d’euros–, i al juny el Consell de Govern de la Corporació Catalana de Mitjans Audiovisuals ha informat que s’acomiadaran 312 treballadors, mentre a Grècia el govern tancava per sorpresa la radio-televisió pública.

Malgrat que és cert que la davallada dels ingressos en publicitat ha afectat negativament la viabilitat de molts mitjans, també és veritat que la crisi dels mass media és deguda en bona mesura a la mala gestió dels seus responsables, un fet que es visualitza, entre altres coses, amb els sous obscurs que cobren alguns dels seus executius. Juan Luis Cebrián, per exemple, president del Consell d’Administració de PRISA, va cobrar més d’un milió d’euros el 2012 i dotze milions més el 2011. Això contrasta amb els sous precaris que de la majoria de redactors de “rang baix”.

La feina de periodista és cada dia més precària. El passat mes de maig, el diari *Ara* (www.ara.cat/media/periodisme/0_911309006.html) es feia ressò d’un estudi del portal de feina nord-americà Careercast que conclouia que el periodista és el pitjor ofici d’una llista de 200. I fa poques setmanes, el portal de feina Nubelo publicava una oferta de feina per a redactors (www.nubelo.com/proyecto/articulos-para-el-blog-sobre-playas-del-algarve) que deia el següent: “5 articles originals per al nostre bloc d’almenys 300 paraules cada un al preu d’1,5 euros l’article”. 1,5 euros!”

Culpar Internet i les noves tecnologies de la crisi és enganyar-se. Segons Rusiñol, l’actual crisi dels mitjans té més a veure amb el capitalisme de casino que amb la desintegració d’un model de negoci. “El problema”, diu Rusiñol, és que “on abans hi havia empreses propietat d’editors de diari, avui hi ha empreses propietat del sector financer [...] El problema és que la banca es converteixi en editora de premsa”.

Davant d’això, què poden fer els periodistes? Gestionar ells mateixos els mitjans i retornar al periodisme independent de tota la vida. No es tracta pas d’inventar res. Arreu del món hi ha experiències de mitjans de comunicació que han apostat per la fórmula cooperativa. Potser, una de les més reeixides és el *Die Tageszeitung*, un diari fundat a Berlín l’any 1979, vinculat inicialment al moviment ecologista. L’any 1991 es va constituir com a cooperativa i actualment disposa de gairebé 12.000 socis (que són els propietaris del mitjà), un capital de 10 milions d’euros, 250 empleats i 45.000 persones subscriptores (www.taz.de).

Un altre exemple és la revista *Ethical Consumer*, que va néixer a Manchester l’any 1987 com a grup de recerca sobre medi ambient i

drets humans. L'any 2009 va passar de ser cooperativa de treball a cooperativa mixta, amb aportacions de socis a partir de 200 lliures. Segons explica el seu web, aquest import equival, més o menys, a l'aportació mínima d'una lliura que van fer els pioners de Rochdale quan van constituir la primera cooperativa l'any 1884. Avui, *Ethical Consumer* és tot un referent en l'àmbit del consum responsable amb una revista bimestral i un web (www.ethicalconsumer.org).

A Suècia funciona *Fria Tidningen*, un mitjà fundat el 2001 que actualment agrupa vint cooperativistes, una quarantena de treballadors i 6.500 subscriptors. Aquesta cooperativa gestiona una publicació d'abast estatal que surt tres cops per setmana i diverses capçaleres locals i, fins i tot, ha creat edicions escrites en suec més senzill per a la població nouvinguda (www.fria.nu).

Podem continuar la llista de mitjans cooperatius europeus amb el quinzenal de la República Txeca *Kulturní Noviny* (www.kulturni-noviny.cz), el diari turc *BirGün* (www.birgun.net) i el *Diari dels periodistes* grec, sorgit després de la crisi que sacseja el país. A Amèrica, tenim l'Argentina, amb tres mitjans: *Comercio y Justicia* (www.comercioyjusticia.com.ar) i *El diario del centro del país* (www.eldiariocba.com.ar), totes dues empreses recuperades després de la crisi del corralito de 2001, i *El Independiente* (www.elindependiente.com.ar). Al Canadà, tenim la xarxa de mitjans cooperatius canadencs *Dominion* (www.dominionpaper.ca) i a l'Uruguai, *La Diaria* (www.ladiaria.com.uy).

A casa nostra, d'exemples en podem trobar cada dia més. Tot seguit, ens farem ressò de les experiències de *La Marea* (sorgit de l'antic diari *Público*), *Alternativas Económicas*, del procés que ha engegat el setmanari *La Directa* per convertir-se en cooperativa, així com de tres projectes d'abast local: *Fet a Sant Feliu* (Sant Feliu de Llobregat), *Contrapunt* (Mollet del Vallès) i *L'Independent de Gràcia* (Barcelona).

Aquests mitjans tenen característiques que, en major o menor mesura, difereixen dels mitjans convencionals pel que fa a la propietat, l'enfocament dels temes que tracten, la participació dels lectors i lectores, i els criteris per contractar publicitat, entre d'altres aspectes.

La Marea

La Marea és la revista mensual editada per la cooperativa de treball associat MasPúblico, formada per un grup d'extreballadors acomiadats del diari *Público*, que va tancar la seva versió impresa el febrer de 2012. Es tracta d'una aposta pel periodisme rigorós, la investigació, l'anàlisi i els reportatges en profunditat que es pot comprar en quioscos de Madrid, Barcelona i València, a banda d'altres punts de venda d'arreu

de l'Estat. El llançament de la revista va ser possible gràcies a les més de 500 persones que van fer aportacions mitjançant un projecte de micromecenatge, moltes de les quals després van passar a formar part de la cooperativa. En aquests moments, la cooperativa la formen 10 socis treballadors –que aporten 3.000 euros– i 70 socis usuaris, que contribueixen al capital social amb 1.000 euros. També hi ha una trentena de socis col·lectius, és a dir, diverses persones que s'agrupen per cobrir la participació de 1.000 euros.

“La cooperativa ens permet mantenir la independència del projecte i integrar els lectors, que aporten un valor afegit al projecte”, explica Brais Benítez, soci de la cooperativa i responsable de la publicació a Catalunya. Per superar els obstacles de la distribució –un dels punts dèbils que tenen totes les publicacions que no treballen amb grans distribuïdores–, *La Marea* disposa d'alguns grups locals integrats per socis i/o lectors que han creat punts de venda en centres cívics o llibreries.

D'altra banda, a diferència de molts mitjans de comunicació generalistes, *La Marea* es regeix per un codi ètic que estableix que no s'acceptarà publicitat d'empreses o organismes que treballen de manera contrària als principis editorials de la revista. Per exemple, es rebutgen insercions d'entitats financeres que promoguin desnonaments o inverteixin en armament, o d'empreses que no respectin els drets laborals. “D'una banda, això implica que tenim menys ingressos, ja que aquestes empreses són precisament les que més poden invertir en publicitat. D'altra banda, però, creiem que estem aportant un valor addicional a les empreses que sí que publicitem”, explica Benítez.

Finalment, l'estratègia publicitària també passa pels intercanvis i la imaginació. D'aquesta manera, *La Marea* ha signat un intercanvi amb una agència de viatges pel qual, a canvi d'insercions, la revista rep dos bitllets d'avió per anar a Islàndia a fer un reportatge sobre el procés que viu el país després de la crisi financera de 2008.

Alternativas Económicas

Alternativas Económicas és una cooperativa de treball associat que té la publicació francesa homòloga com a referent: a França, es tracta d'un model d'èxit que, després de 32 anys de trajectòria, ha aconseguit fidelitzar 80.000 subscriptors i vendre una mitjana de 100.000 exemplars. Actualment, *Alternativas Económicas* té una economia sanejada i més de 50 socis cooperativistes que reben unes retribucions salarials equiparables al que és la professió. “És un model preciós que nosaltres intentarem traslladar aquí”, sintetitza un dels socis de la cooperativa, Pere Rusiñol, antic treballador d'*El País* i *Público*. “El més important és que els treballadors siguin els propietaris del mitjà. I la cooperativa és

la millor opció, perquè serveix per blindar la possibilitat de fer periodisme ”, afegeix Rusiñol.

El model d'*Alternativas Económicas* se sustenta en vuit socis de treball i una trentena de socis col·laboradors procedents del món del periodisme, la universitat i l'economia social. La publicació mensual –dirigida per Andreu Missé (antic treballador d'*El Periódico de Catalunya* i *El País*)– posa èmfasi en la informació econòmica però des d'un vessant més didàctic i amb una vocació social i ciutadana, i també ofereix informació sobre l'Amèrica Llatina. El primer número va sortir al carrer el passat mes de març.

Per a Rusiñol, “molts cops, la informació econòmica és intel·ligible perquè, en part, es vol que sigui així i que només l'entenguin els que prenen decisions, com si el pobre ciutadà no estigués preparat per comprendre-la. Nosaltres creiem que si que ho està si s'explica bé, per això hi dedicarem totes les nostres energies”. Això implica que els serveis d'estudis financers de les principals entitats bancàries, els governs i les grans multinacionals no són les úniques fonts, sinó que en les informacions es dona veu a altres sectors socials i, per descomptat, al món del cooperativisme, que sovint apareix infrarepresentat en l'àmbit econòmic més convencional. En aquest sentit, Rusiñol destaca que “la revista també té el paper de reivindicar un sector cooperatiu que és igual d'eficient i que genera tants o més llocs de treball que les estructures capitalistes”.

“Jo penso que, ara, hi ha més marge que mai per fer productes amb un model econòmic que garanteixi que els mateixos periodistes tinguin un control empresarial més enllà de l'article que fan i amb un sistema de negoci que permeti garantir la seva independència, que és el que està més en qüestió. Si s'identifiquen nínxols o productes que no estan coberts pels mitjans tradicionals, llavors, les oportunitats són immenses. Per tant, és un molt mal moment per als mitjans tradicionals, però, en canvi, hi ha una efervescència de projectes de comunicació fets amb plantejaments més humils”, reflexiona Rusiñol.

La Directa

L'Associació per la Difusió Sense Límits (ADSL) és l'entitat que, des del 2006, s'encarrega d'editar la *Directa*, un setmanari d'informació i anàlisi crítica que té com a punt de partida els moviments socials dels Països Catalans i les alternatives que plantegen. El seu model de comunicació es basa en tres grans potes: el setmanari imprès amb informació d'actualitat, un quadernet central de reflexió i anàlisi –fruit del procés de confluència amb la revista mensual *Illacrua* el 2010– i una pàgina web que permet donar ressò a les convocatòries, actes i notícies d'última

hora. Amb més de 1.800 subscriptors, una desena de corresponsalies i més de 200 persones que col·laboren amb el projecte –la majoria, desinteressadament–, ara la Directa es proposa fer un salt endavant i passar d'associació a cooperativa.

El passat mes de juny, el col·lectiu va iniciar una campanya de micro-mecenatge, un dels objectius de la qual és caminar cap a una gestió cooperativa, a banda de millorar la interactivitat del web i renovar la xarxa informàtica. En pocs dies, el col·lectiu editor va recaptar 22.000 euros i, en una segona ronda, va trencar la barrera dels 33.000 euros gràcies a les petites aportacions de 800 persones.

Un cop completada amb èxit la campanya, una de les fórmules que es considerarà és la constitució d'una cooperativa mixta de treball i consum, en què les persones treballadores esdevindrien sòcies de treball i les subscriptores –que són les que garanteixen la viabilitat econòmica a llarg termini del projecte–, siguin sòcies de consum. Aquesta fórmula també relligaria la resta d'àrees de la Directa: les corresponsalies, les col·laboradores i, en definitiva, tot l'entorn solidari que dia a dia fa possible que el setmanari surti al carrer. Mitjançant la fórmula cooperativa, el setmanari es vol dotar d'una estructura formal, però mantenint el caràcter assembleari i horitzontal de la redacció. A més, permetrà fer un salt endavant pel que fa a la formació i les condicions laborals del col·lectiu –que actualment té uns quants alliberats–, i reforçarà el vincle amb les persones subscriptores. Finalment, obrirà noves vies per captar capital voluntari mitjançant la figura de les sòcies col·laboradores. Val a dir que l'aposta pel cooperativisme sorgeix arran d'un procés de participació iniciat l'estiu de 2012, en què tots els integrants del col·lectiu van omplir un full DAFO (debilitats, amenaces, fortaleces i oportunitats) per començar a definir el futur del setmanari. Tant a la versió impresa com al web de la *Directa*, el cooperativisme sempre ha tingut una presència destacada, ja que s'entén que forma part de la diversitat de propostes transformadores existents.

Fet a Sant Feliu

Sant Feliu Viu és una cooperativa de consumidors i usuaris sense afany de lucre constituïda l'any 2008 que impulsa dos projectes: un portal d'informació i la revista-dossier *Fet a Sant Feliu* que, de fet, són els primers mitjans de comunicació del país –i també de l'Estat– gestionats democràticament mitjançant una cooperativa de consum. El portal és el projecte més visible de la cooperativa i cobreix tota l'actualitat d'aquesta població del Baix Llobregat des de l'any 2010, mentre que la publicació en paper, nascuda el 2012 i de periodicitat variable, ofereix informació en profunditat i una entrevista. La cooperativa té 160 socis, que paguen una quota anual de 35 euros. “El més important és que els

socis-lectors, els quals aporten el mateix capital social, són els autèntics propietaris del mitjà”, resumeix un dels impulsors del projecte, David Guàrdia.

Una persona coordinadora contractada per la cooperativa i una desena de col·laboradors que aporten el seu treball voluntari s'encarreguen d'actualitzar el web diàriament. A banda de l'assemblea general anual, *Sant Feliu Viu* celebra convocatòries obertes per compartir inquietuds sobre el projecte. Aquest èmfasi per promoure la participació queda plasmat en els continguts, per exemple, amb entrevistes on es demana als socis quines preguntes volen fer als protagonistes. A més, la cooperativa també fomenta l'apropament de la política a la ciutadania: per això va organitzar un debat amb tots els grups municipals a mitja legislatura i retransmet els plens municipals per Internet. Gran part de la publicitat es gestiona mitjançant intercanvis amb cinemes i entitats culturals de la ciutat.

Pel que fa a les perspectives de futur, Guàrdia explica “ens plantegem augmentar la incidència del web amb la publicació de reportatges maquetats en pdf, la qual cosa ens permet dotar de més profunditat els continguts sense haver d'assumir els elevats costos d'impressió”.

Contrapunt

Contrapunt, SCCL, forma part del grup empresarial cooperatiu Cultura 03, responsable de projectes com Ara Llibres, la productora audiovisual Batabat o la revista de divulgació històrica *Sàpiens*. Aquesta cooperativa gestiona diversos mitjans de comunicació de proximitat: Contrapunt, un diari de Mollet i del Baix Vallès que també té una versió digital, i el portal Aravalles, amb informació sobre la comarca del Vallès Oriental.

L'any 2001, el setmanari de difusió gratuïta *Contrapunt* va rebre el premi a la millor iniciativa empresarial de Mollet. Amb una tirada de 10.500 exemplars i sostingut sobretot gràcies a la publicitat del petit comerç, cobreix les poblacions del sud de la comarca: Mollet, Parets, Sant Fost, Martorelles, la Llagosta, Santa Maria de Martorelles, Montornès i Montmeló. El portal Contrapunt.cat es va crear l'any 2005, i actualment és el web auditat amb més visites de tota la comarca.

A banda de la producció de continguts de proximitat, Contrapunt també explota i ha gestionat publicitàriament la televisió comarcal Vallès Visió (www.vallesvisio.cat) i altres suports de medi exterior (www.minis.cat) i ofereix serveis editorials per a tercers: llibres, revistes, tríptics, webs, butlletins electrònics, entre d'altres.

L'Independent de Gràcia

De Barris és la cooperativa d'edició i arts gràfiques que gestiona el set-

manari gratuït l'*Independent de Gràcia*, centrat en l'actualitat d'aquest districte de Barcelona. Nascuda l'any 1996, l'origen de la cooperativa cal buscar-lo en una empresa mercantil que va fer fallida i que va ser recuperada pels treballadors. Actualment té 11 socis.

L'agost del 2000 *L'independent de Gràcia* va sortir al carrer per primer cop, fruit de la conjunció dels esforços de DeBarris, Vilaweb Vila de Gràcia, associacions de veïns i uns quants periodistes vinculats als mitjans locals, com ara Albert Musons –director de la revista Carrer Gran– i Gerard Maristany. “El nostre model es basa en un periodisme de proximitat que té prou capacitat per competir directament amb els mitjans generalistes en tots els temes que afecten el barri. Ens adrecem als 120.000 habitants de Gràcia amb l'avantatge que trepitgem el terreny”, explica el director de la publicació des dels seus inicis, Albert Balanzà. *L'Independent* tira 8.500 exemplars setmanals i se sosté bàsicament gràcies a les insercions publicitàries del petit comerç i les associacions del districte.

El setmanari té una xarxa de col·laboradors estable i s'ha convertit en un referent del periodisme de carrer que reflecteix la idiosincràsia particular del barri, amb presència als comerços, mercats i associacions veïnals i culturals. L'estructura funcional de *L'Independent*, integrada per una quarantena de periodistes i col·laboradors, manté una separació formal respecte de la cooperativa: “l'empresa editora coneix les informacions que conté setmanari un cop s'ha publicat, per la qual cosa la redacció és completament sobirana pel que fa als continguts”, resumeix Joan Lou, soci fundador de DeBarris.

Al llarg dels anys, de Barris ha anat creixent i, en aquests moments, també gestiona productes com ara els programes de festa major de Gràcia, la guia comercial *El teu comerç* i *l'Escapulat* (el mensual de l'equip de futbol CE Europa), alhora que ofereix tota mena de serveis relacionats amb l'edició i les arts gràfiques.

Més informació:

www.lamarea.com

www.alternativaseconomicas.coop

www.directa.cat

www.fetasantfeliu.cat

www.contrapunt.cat

www.independent.cat



“UNA COOPERATIVA QUE S’ACABA EN ELLA MATEIXA ÉS UNA COOPERATIVA A MITGES” ENTREVISTA A ANTONIO CANCELO

l'Apòstrof, SCCL

Antonio Cancelo (Puebla de Sanabria, Zamora, 1936), és exdirector d'Eroski i de la corporació cooperativa Mondragon. En aquests últims anys, ha seguit intensament l'evolució del cooperativisme català. Va dirigir, amb Oriol Amat i Albert Serra, l'estudi *Realitats i Reptes del cooperativisme de treball*, a partir del treball realitzat per la Fundació Seira amb les cooperatives catalanes. En aquests moments assessora en el procés de fusió de diverses federacions catalanes de cooperatives. A més, participa sovint en conferències, seminaris, xerrades i tallers a Barcelona i altres ciutats de Catalunya. Així doncs, dedicarem bona part d'aquesta entrevista a conèixer les seves impressions sobre el cooperativisme català.

Comencem, però, per algunes preguntes d'ordre més general: quins són els principals actius del model cooperatiu avui en dia?

L'element fonamental que caracteritza les cooperatives és la substitució de l'exercici del poder. En les societats de capital, el poder està a mans dels accionistes. En les cooperatives –siguin del tipus que siguin–, el capital és únicament un instrument, amb la seva retribució, i no té influència a l'hora de prendre decisions, que estan reservades als protagonistes del fet cooperatiu, siguin consumidors (cooperatives de consum), aspirants a tenir un habitatge (cooperatives d'habitatge), estalviadors (cooperativa de crèdit) o treballadors (cooperativa de treball associat). El més important és que el protagonisme radica en les persones, i no en el capital.

Estàs d'acord que les cooperatives suporten millor la crisi en comparació de les altres empreses?

El fet de poder resistir millor en temps de crisi forma part del model cooperatiu, però també el de funcionar millor en temps de bonança econòmica. Per tant, és un element intrínsec a la naturalesa de les cooperatives. Quan una empresa qualsevol passa per un moment de declivi econòmic, la incompatibilitat entre capital i treball s'exacerba. En canvi, com que a les cooperatives no hi ha un capitalista a qui reclamar, els mateixos treballadors han de buscar les solucions, no poden traslladar la responsabilitat a ningú.

Una singularitat destacable del món cooperatiu és que treballador i empresari són la mateixa figura. Per tant, la presa de decisions —i les conseqüències que això comporta— són exercides per la mateixa persona, la qual també deté el poder. Per això, en moments de crisi, els ajustaments són més harmònics, un factor que, d'altra banda, també és positiu en els bons temps.

Creus que als cooperativistes els costa assumir la funció d'empresari? Per què fa tanta por aquesta paraula?

Sí. Sovint, el cooperativista es veu a ell mateix com una persona que aporta uns coneixements i formes de fer i que, a canvi, obté una retribució compensatòria, sempre que el mercat funcioni. Però jo crec que aquesta figura va molt més enllà, és a dir, quan et fas soci assumeixes la funció de responsabilitat empresarial que en altres llocs exerceix qui posseeix el capital. Es tracta d'un element que en el món cooperatiu potser no es treballa amb prou profunditat. La paraula "empresari" s'associa a un concepte estereotipat, s'identifica amb capitalista. Un empresari és aquella persona que té la capacitat de posar en marxa un projecte empresarial concret, que pot adoptar diferents formes jurídiques, entre les quals hi ha la cooperativa. En aquest cas, la responsabilitat és més col·lectiva i global. Però aquest

conjunt de persones que aporta coneixements al projecte cooperatiu ha d'assumir la funció d'empresari ineludiblement. Si no, es corre el risc de prioritzar el curt termini sobre el llarg termini, un risc que es materialitza moltes vegades. Si sóc empresari, sé que puc repartir avui tot el que no comprometi la sostenibilitat de la cooperativa a mig i llarg termini.

Creus que el cooperativisme té alguna cosa a aportar al model econòmic imperant, precisament perquè no es tornin a repetir crisis d'efectes tan devastadors com la que travessem?

Crec que el model d'empresa per accions, que actualment és el majoritari, ha de copiar —i, de fet, copiarà— elements importants del cooperativisme. En primer lloc, l'esperit ètic, perquè s'està demostrant que allà on manca ètica i honradesa el negoci no funciona. També crec que copiarà el fet de donar cada cop més poder a les persones que formen part de l'empresa. No substituiran les decisions del capital, però sí que tindran més protagonisme; i no únicament per altruisme, sinó perquè una persona satisfeta és més eficient i s'identifica millor amb el projecte empresarial. En tercer lloc, les empreses capitalistes assumiran lentament que hauran d'oferir als treballadors participació en el capital, els òrgans de govern i els resultats.

En definitiva, estem parlant potser de la seva doble dimensió del cooperativisme: pràctica (per satisfer unes necessitats) i ètica?

La situació que vivim actualment s'explica en gran part perquè hem desatès l'ètica. La crisi té components que superen l'àmbit econòmic i que entren en el camp de l'honradesa que, en definitiva, és l'ètica. És el comportament d'una persona que sap que aporta coses necessàries per desenvolupar un projecte empresarial i que n'obté avantatges, però, al mateix temps, és transparent (se sap què fa, com ho fa, quant es queda, quant es reparteix...) i és conseqüent amb uns principis i valors determinats.

Com a observador atent del cooperativisme català, quina evolució has percebut en el moviment durant aquests últims anys?

En general, el cooperativisme català evoluciona positivament, però crec que ha d'introduir alguns canvis. En aquest sentit, la majoria de cooperatives es comporten igual que les empreses privades. Solen apreciar tant la seva identitat que els costa posar coses en comú amb la resta de cooperatives. Es tracta d'un error fonamental, que oblida els principis de solidaritat i intercooperació. L'aïllament sempre és dolent, però en temps de crisi és molt pitjor. No es pot caminar sol pels mercats globals. I ja sé que hi ha aspectes d'àmbit local que donen cabuda a alguns projectes cooperatius, però si algun dia les cooperatives volen tenir pes en l'economia real no es poden limitar únicament a l'entorn local. Com a espai de partida està bé, però mai no serà un espai d'arribada. Pot ser un espai d'ancoratge i de connexió

*“L’aïllament sempre
és dolent, però en
temps de crisi és molt
pitjor”*

amb el teixit social, i que serveixi per projectar-se a l'exterior. I això és impossible si les cooperatives mantenen posicions individualistes. Al llarg de la meva experiència professional, els problemes que més han dificultat la creació de projectes cooperatius més ambiciosos han estat elements com ara que ningú volia perdre el seu nom perquè formava part de l'essència de la cooperativa. I l'essència què és? Un nom, o bé la finalitat que es persegueix? Al final, podem acabar transgredint els termes, i que el mitjà —que és la cooperativa— es converteixi en la finalitat, i a l'inrevés.

Al capdavant, es tracta de temes molt arrelats, com per exemple el manteniment de les quotes de poder, la resistència als canvis...

És un sentiment humà molt instintiu i, per tant, poc cultivat. I se suposa que el que ens diferencia és la capacitat de reflexionar, i de modelar i moderar els nostres instints. La intel·ligència pràctica i emocional ens porta a saber que és millor fer coses amb els altres. Una cooperativa que s'acaba en ella mateixa és una cooperativa a mitges, s'ha de projectar cooperant amb altres cooperatives. I per això cal tenir prou humilitat per estar disposat a renunciar a quotes de poder.

Per què a vegades costa tant emprendre col·lectivament?

Com a figura d'emprenedoria, el model cooperatiu té un munt d'atractius, però també de limitacions. Per exemple, un dia comentava amb un grup d'alumnes que si valors igual —com a mínim— els aspectes socials que els individuals, llavors pots muntar una cooperativa. I seria millor que valoressis una mica més allò col·lectiu que allò individual. Però si el teu objectiu són els guanys individuals i el patrimoni, aleshores has de fer una societat de capital.

La creença en els altres és fàcil de proclamar, però molt difícil de practicar. Constantment et trobes amb gent —en cooperatives i empreses convencionals— amb grans discursos a favor del paper que han de jugar les persones, però després no deixen que es faci res sense el seu consentiment. Per això el cooperativisme ha de disposar d'un model de gestió diferenciats dels tradicionals, perquè les altres empreses assumeixen quotes de poder cada cop més importants. Per fer-ho, és indispensable el valor de la confiança.

Quins són, segons tu, els principals canvis en els àmbits econòmicofinancer i de gestió empresarial que haurien de fer les coo-

peratives de treball catalanes, en concret, i més en general totes les cooperatives, siguin del tipus que siguin?

Haurien de donar una importància extraordinària als equips directius. A Catalunya —i a molts altres llocs— observo que sovint es confonen els papers dels òrgans de govern i dels de gestió. Probablement, això és deu al fet que els membres dels òrgans de govern no han rebut prou formació per portar a terme les seves tasques, que tenen un nivell i una complexitat extraordinàries. Si no poden fer la planificació estratègica i el control de la gestió, passen a intervenir en la part de gestió que correspon als equips directius. Si tot es barreja, es crea un esperit d'incertesa, ja que ningú no sap qui mana i en quina part de l'organització tenen el poder. Els òrgans de govern són molt importants, però s'han de limitar a la funció que els competeix, i delegar en els òrgans directius. I si aquests últims no compleixen, doncs els canvien.

D'altra banda, és un error que els òrgans directius intervinguin en el dia a dia de la cooperativa. Haurien de dissenyar el futur de la cooperativa i analitzar les principals variables de la gestió, i demanar als directius que expliquin els motius de les coses. Si els membres del consell rector suplan-ten els directius, a qui exigiran responsabilitats? Són coses que a vegades no s'entenen bé, però són fonamentals. S'ha de confiar en els òrgans directius i els òrgans de govern han d'aprendre a fer les seves funcions. És clar que definir el futur d'una organització és complicat, només ens hem de fixar en com ens absorbeix l'immediat, la gent vol estar ficada en el xivarri del dia a dia, i després diem que no tenim temps. Llavors, les nostres cooperatives no tenen futur, perquè no dediquem temps a reflexionar sobre on volem anar i com volem fer-ho, i es deixa a mans del destí, la qual cosa no és bona.

I en l'ordre societari?

En aquest àmbit, hi ha una qüestió que encara no hem après a gestionar gaire bé: la democràcia. Es tracta de l'element substantiu del model cooperatiu. Dir “una persona, un vot” és senzill, però enormement exigent. Vol dir que una per-

sona pot defensar la seva posició i queda a expenses del que pugui decidir cada ciutadà amb el seu vot. I si decideixen el que jo plantejo, està molt bé, però quan la decisió va en sentit contrari s'ha de saber assumir i fer el que ha decidit l'assemblea. La democràcia no implica que cadascú pot dir el que li doni la gana en qualsevol moment i en qualsevol circumstància; hi

*“El model d'empresa
per accions copiarà
elements importants
del cooperativisme”*

ha d'haver un ordre, uns espais i uns mètodes. Per això s'han de plantejar objectius relacionats amb la democràcia: com incentivar la participació, com entendre que els actes societaris són excelsos per al desenvolupament de la vida cooperativa i no tràmits molestos... Si es planteja així, les persones se senten molt més vinculades al projecte.

Com poden les federacions de cooperatives afavorir aquests canvis?

El projecte de fusió de federacions en el qual estic treballant no neix de les dificultats provocades per la situació econòmica, sinó que té una inspiració positiva. Es pot buscar una figura diferent que optimitzi la consecució dels objectius que perseguim amb una estructura més lleugera i menys

*“El model
d’empresa per
accions copiarà
elements
 importants del
cooperativisme”*

dependent de les subvencions. Cal una certa autonomia financera per poder exercir les nostres funcions amb independència. Per tant, es tracta de millorar i simplificar les estructures, amb una única representació del cooperativisme català que tingui més pes davant de l'administració i la societat en general. També hi ha d'haver un discurs unitari, una forma de comunicació definida i, a diferència del que passa actualment, un únic missatge i no multitud de missatges en nom del cooperativisme, que a vegades són coincidents, però que en altres ocasions són discrepants. Les federacions de cooperatives haurien de fer el mateix paper que les Corts Espanyoles després de Franco: autodissoldre's. I després s'hauria de crear una única confederació que sigui la veu del cooperativisme en l'àmbit català. Aquesta és la idea que estem treballant amb el consell rector de la Confederació com a punt de partida per transformar profundament la representació de les cooperatives catalanes. Això els donaria una fortalesa que no té la representació sectorial existent. El projecte serà difícil, passarem per moltes etapes i hi haurà moltes modificacions, però espero que la voluntat s'acabarà concretant algun dia.

Aquest model no té inconvenients?

La nova entitat representarà els interessos de tots els sectors cooperatius que l'integrin. És un model que simplifica les coses i, per tant, serà més eficient. Es podrà multiplicar per quatre, cinc o deu cada unitat que abans es dedicava a la difusió del cooperativisme, ja que hi haurà la capacitat de posar les coses en comú, aprofitar les sinergies existents entre els diferents tipus de cooperatives, alhora que es podrà mantenir l'especificitat de cadascun dels grups. Aquest model és clarament avantatjós i els perills són els que té qualsevol projecte nou: por dels canvis, grups que es trobin amb dificultats a l'hora d'aplicar canvis d'aquesta transcendència —la qual cosa és humana i comprensible—, i que no tothom pugui arribar a la

destinació al mateix temps. Fa uns cinc mesos que hi treballem i ja hem consensuat un esborrany del nou model.

Quin tipus d'actuacions demanaries a les administracions públiques per promoure i enfortir el cooperativisme?

No he estat mai partidari de dependre de les decisions de l'administració, perquè seria com admetre una minusvalidesa per part de les cooperatives, com si sempre necessitéssim croses per poder caminar. És clar que si hi ha recursos per a altres, també n'hi ha d'haver per a les cooperatives. A l'administració li hauríem d'exigir poques coses, però ben clares. Ara s'està debatent una nova llei de cooperatives, i crec que hi ha gent que hi ha dipositat massa esperances. He viscut el cooperativisme amb lleis i règims molt diferents, i sempre he cregut que la legislació no ens pot limitar. És a dir, el projecte de cada cooperativa no ha d'avançar fins on la llei li permeti, sinó tot el que vulguin els seus socis. Viure al límit de la llei no és preocupant, sinó desitjable. Si és veritat que les legislacions recullen l'evolució social per donar-li forma legal, això implica que aquesta evolució s'ha produït prèviament. Llavors, són les cooperatives les que han de fer avançar les estructures i, més endavant, ja es podran considerar aspectes que no inclosos en la llei i, si cal, modificar els articles. Si això ho planteja una organització unitària, el legislador no tindrà més remei que fer-li cas i adaptar la llei.

Creus que les administracions podrien promoure algun tipus de clàusules socials per fer que les cooperatives poguessin accedir a més contractes públics?

No hi crec, penso que les cooperatives ja disposen d'un tractament fiscal específic, que no privilegiat. Pel que fa a tota la resta, ens ho hem de guanyar al mercat. Qui tingui por de viure sense suports públics, no té capacitat per estar als mercats. Les cooperatives són empreses i, per tant, els que vulguin formar una cooperativa han de ser capaços de fer una empresa. Per tant, s'ha de saber gestionar la part empresarial i, com a màxim, podem aspirar a tenir condicions similars a les empreses de tipologia diferent. Si esperem molts suports diferencials perquè el nostre model és millor, anirem malament, ja que no es produiran. Fins i tot, em fa por que es qüestionin algunes de les especificitats que actualment tenen les cooperatives, i per una raó molt senzilla: ara mateix, passem per alt una experiència molt important, que és la desaparició de les caixes d'estalvi. És un toc d'alerta per tal que les cooperatives anem amb compte amb la gestió d'allò públic. Els grans nuclis polítics europeus fan discursos a favor de les cooperatives, tot i que, en el fons, no creuen gaire en la seva capacitat per fer una gestió eficient. Com que les cooperatives representen un model social, ètic i emocional millor, també hauríem de ser millors en el mercat.

D'altra banda, les cooperatives sí que es podrien acollir a programes comuns. Per exemple, si la societat té la necessitat imperiosa que es creïn noves empreses, doncs les cooperatives hi han d'estar i rebre suport. A més, ja tenim algunes figures específiques, com la capitalització de l'atur. El cooperativisme creixerà si hi ha cooperativistes convençuts que val la pena que aquest model ordeni i doni sentit a la vida. De fet, en general, les entitats que més suport públic han rebut han estat les menys eficients, les que han après a viure de les subvencions. Llavors, s'han oblidat de fer coses que agradin al mercat.

Les mil cares de la innovació

"Actualment treballo amb molts projectes engegats per joves. Participo en diversos màsters i post-graus, dono classes a primer d'Econòmiques a la Universitat de Mondragón, participo en xerrades i col·laboro amb diversos projectes, com ara la Fundación Santa María la Real. Entre altres objectius, aquesta entitat promociona el romànic, per això ara acabem de publicar l'enciclopèdia del romànic català. També col·laboro amb empreses familiars de sectors diversos i amb la factoria Bajo el Agua del Mar, pertanyent al Grupo INIT, que promou iniciatives tan innovadores com bodegues submarines: es tracta d'envellir el vi a 20 metres de profunditat. Aquest grup, integrat per gent jove, també desenvolupa centres d'innovació social i empenedoria, i precisament ara a Catalunya col·laboren amb Suara. Es tracta d'ajuntar en un local 30 o 40 grups perquè desenvolupin nous projectes. També ajudo petites empreses a internacionalitzar-se. La capacitat de l'empresa depèn de la capacitat dels seus directius, i si no els té, cal buscar-los. Llavors desapareixen les barreres i veus nous horitzons".

XARXES D'INTERCANVIS AL SEGLE XXI

Andreu Honzawa, SOCIAL TRADE ORGANISATION (STRO)

Hem d'inventar les solucions més adequades a la societat del segle XXI, algunes ja són aquí. A l'era de la informació, les TiC aplicades a les xarxes d'intercanvis ofereixen una alternativa tant en la política econòmica com en les polítiques socials. En aquesta presentació destaquem un recull de casos reals o de propostes de xarxes que utilitzen quelcom diferent a l'euro com a mitjà de intercanvi. Tot i que sempre calen adaptacions al context local, es tracta d'instruments realistes i implementables a curt termini, que poden generar progrés social.

La idea central és que el sistema econòmic és ineficient quan hi ha recursos productius infrautilitzats (incloent-hi maquinària i força de treball) per causa de falta de liquiditat, quan aquests recursos podrien mobilitzar-se per satisfer necessitats locals (Arkel et al. 2001; Arkel 2009). Aquest tipus de sistemes de xarxes d'intercanvis i els sistemes de pagament alternatius permeten una gran varietat d'aplicacions en diversos àmbits. El mecanisme comú en tots és el de resoldre necessitats insatisfetes mitjançant la mobilització de recursos infrautilitzats.

Algunes d'aquestes tècniques ja s'apliquen comercialment amb gran èxit. Exemples destacats són els sistemes tipus milles aèries. En aquest cas, el recurs infrautilitzat són els seients d'avió buits (és a dir, la seva capacitat de producció excedent) i la necessitat per satisfer és la fidelització dels clients (atraient-los mitjançant descomptes en determinats vols o trajectes). El mitjà de pagament són els punts anomenats "milles" que serveixen com a mitjà de pagament complementari a l'euro, facilitant una activitat econòmica addicional que sense aquest sistema no s'hauria realitzat.

Aquest tipus de sistemes es poden aplicar com a política pública. Primer de tot, considerarem la possibilitat d'utilitzar-les com a xarxes d'intercanvi per a la millora de l'eficiència de les polítiques socials, per després explorar les possibilitats d'emprar sistemes de pagament digitals alternatius com a política de promoció econòmica. Ambdues àrees són socials i econòmiques alhora. L'eficiència de les polítiques socials és un problema econòmic, i l'activació d'un mercat local mitjançant la generació d'ocupació al sector PIME és també una qüestió social.

1. Aplicació de xarxes d'intercanvi com a millora en l'eficiència de les polítiques socials

Les polítiques socials del segle XXI tindran l'oportunitat de crear xarxes de col·laboració horitzontals que aconseguixin més eficiència en la provisió dels serveis. Aquestes aconseguiran més impacte per cada euro gastat, mitjançant xarxes d'ajuda mútua. Per aconseguir que l'administració del servei sigui més eficient, es pot organitzar els beneficiaris per tal que contribueixin col·lectivament en la provisió del servei a un altre beneficiari.

Les TiC aplicades a les xarxes d'intercanvi permeten implementar polítiques públiques sota el model de co-producció. La co-producció és un concepte ja estudiat com una via de futur (OECD 2011) que proveeix serveis combinant i complementant les aportacions de personal professional amb les dels mateixos beneficiaris del servei.

Els beneficiaris no han de ser tractats com a receptors passius del servei, sinó que es poden valoritzar les seves aportacions a l'hora de donar suport a altres beneficiaris o a la mateixa administració d'aquell. Tot seguit presentem quatre casos que mostren com aquest tipus de sistemes es poden implementar en diverses àrees de la política pública (ecologia, atenció a la dependència, salut i educació).

Xarxes d'intercanvis per a fomentar comportaments ecològics

L'alcalde de la ciutat de Curitiba (Brasil) va iniciar el 1992 una política

de promoció del reciclatge en una àrea de faveles. El sistema que va implementar va ser el següent: va posar contenidors per reciclatge al peu del turó on es trobava la favela i va anunciar un sistema d'intercanvis. Als qui portessin residus correctament pre-seleccionats i separats, se'ls pagaria amb tiquets de transport públic. La iniciativa va ser un èxit, la població de les faveles va començar massivament a separar els residus i portar-los al punt de reciclatge.

Els tiquets d'autobús aconseguits els servien en molts casos per desplaçar-se a la ciutat a buscar feina. Cal remarcar que, per al transport públic, el cost marginal d'absorbir un passatger addicional és quasi zero. Per tant, el programa tenia un sentit econòmic, en aprofitar un recurs infrautilitzat (capacitat excedent al transport públic) per resoldre una necessitat (millorar el servei de recollida i reciclatge de residus).

Un cas semblant anomenat NU-Spaarpass (Van Sambeek i Kampers 2004) es va posar en marxa l'any 2004 a la ciutat holandesa de Rotterdam. L'ajuntament va implementar un pilot en què una xarxa d'empreses adherides que complien criteris ecològics emetien un punts de fidelització al moment de la compra, semblants a les milles aèries. Aquests punts servien com a descompte als comerços de la xarxa o com a descomptes al transport públic de la ciutat. El sistema permetia fidelitzar els consumidors als comerços ecològics adherits a la xarxa, i alhora fidelitzar-los en l'ús del transport públic. Una altra vegada s'utilitzava un recurs infrautilitzat (capacitat excedent al transport públic) per satisfer una necessitat (fidelitzar consumidors a una xarxa de comerços ecològics).

Xarxa d'intercanvis com a política per a la dependència

L'any 1995, un exministre japonès posa en marxa la Sawayaka Welfare Foundation amb l'objectiu de millorar l'atenció a les persones grans i amb dependència a un dels països amb una taxa d'envelliment més alta del món. Es tractava de poder satisfer tasques de la vida diària que cap sistema de salut no pot proveir (serveis d'acompanyament, conversa, lectura de llibres, suport en la higiene, seguiment de la medicació, etc.). Aquests serveis no professionals eviten l'envelliment passiu i a la llarga redueixen les despeses del sistema sanitari, per exemple, aconseguint períodes de rehabilitació més ràpids o evitant recaigudes.

El sistema s'anomenava Fureai Kippu ("tiquets d'atenció a persones grans") i s'organitzava en dues xarxes que connectaven més de 420 bancs del temps a escala nacional (Hayashi 2012). Cada un d'aquests bancs del temps gestionava el voluntariat a persones amb dependències, retribuïdes amb uns tiquets per cada hora de servei. Aquests crèdits-hora es podien estalviar per quan el voluntari caigués malalt

i necessités el suport per a ell mateix, o podien donar-los a una altra persona que els necessités. Com que els bancs del temps estaven connectats en xarxa, un voluntari podia enviar els crèdits-hora a un familiar que residís a una altra ciutat per tal que aquest pogués rebre atenció.

A Europa hi ha iniciatives recents que estan mirant d'adaptar aquest tipus de sistema d'atenció a la dependència, concretament a Suïssa (Saint Gallen) i Holanda. Espanya i Catalunya tenen una taxa d'envel·liment quasi tan alta com la japonesa i es podria dissenyar un sistema així en col·laboració amb residències de gent gran i els bancs del temps existents. Els usuaris del banc del temps podrien fer voluntariat a residències (acompanyament en passejos al parc, acompanyament a l'hora de menjar, etc.) i ser remunerats en crèdits-hora. Aquests crèdits-hora serien vàlids per obtenir serveis d'altres socis del banc del temps del seu barri (classes de cuina, encàrrecs diversos, etc.). Aquest sistema aportaria un grups de voluntaris a les residències de gent gran que seria molt valuós com a suport al personal professional.

Sistema d'intercanvi com a política de salut pública

El millor sistema de salut no és el que millor tracta les malalties sinó el que aconsegueix prevenir-les, d'aquí la dita “és millor prevenir, que curar”. El següent sistema proposat aconsegueix un sistema que incentiva els comportaments saludables, mitjançant un sistema de punts de fidelització que, en aquest cas, expliquem per al problema de l'obesitat. Mantenir-se dins d'uns paràmetres d'Índex de Massa Corporal (IMC) saludables permet evitar futures malalties i tractaments (diabetis, colesterol, infarts, etc.).

Per tal d'incentivar que la població mantingui hàbits alimentaris i físics saludables, es crea un sistema de punts, anomenats punts “Salut”. El sistema retribueix amb punts el manteniment dins d'uns paràmetres d'IMC saludables (o l'assoliment d'objectius per arribar a aquests paràmetres saludables). Aquests punts Salut poden gastar-se en béns i serveis que permetin mantenir aquest estat de salut (accés a centres poliesportius, compra d'aliments saludables, etc.)(Lietaer i Kennedy 2010).

El govern garanteix a les entitats que reben aquests punts Salut que poden bescanviar-los a euros. El valor en euros dels punts és igual o menor al cost que el sistema de salut s'estalvia en tractaments de malalties relacionades amb l'obesitat. Per tant, el sistema incentiva la prevenció de la malaltia i el corresponent estalvi en tractaments mèdics. Aquest sistema podria implementar-se des de les farmàcies de barri i dissenyar-se de forma que comporti un gran estalvi per al sistema de salut públic.

Sistema d'intercanvis com a política d'ensenyament

El sistema escolar basat en una transmissió de coneixements professor-alumnes és insuficient. A partir d'un cert punt pot generar rendiments marginals decreixents, és a dir, el cost de la contractació d'una hora d'ensenyament addicional per part d'un professor pot no compensar els coneixements addicionals absorbits per l'alumne. El sistema escolar tradicional es pot complementar amb un sistema innovador de beques basat en una xarxa d'intercanvis de coneixements entre alumnes (Lietaer 2006).

Cada alumne pot rebre un determinat nombre de punts, que anomenarem punts "Saber"; cada punt equival a una hora d'ensenyament i els alumnes poden utilitzar-los com a mitjà d'intercanvi. Els punts Saber permeten remunerar altres alumnes que els donen suport extra-escolar (classes de repàs, suport en els deures, etc.). La xarxa d'intercanvis de coneixements entre alumnes s'organitza de forma que els alumnes més grans ensenyen els més petits (els de 14 anys ensenyen els de 12, els de 12 anys ensenyen els de 10, etc.).

Al final del cicle educatiu, hi ha alumnes que han gastat els seus punts Saber, mentre que d'altres han acumulat molts punts. Els que han acumulat molts punts Saber és perquè han dedicat moltes hores a ensenyar altres alumnes i que ho han fet molt bé, perquè, si no, aquests alumnes no els haurien escollit per gastar-se els seus punts. Al final del sistema educatiu, els alumnes que han acumulat molts punts poden utilitzar-los per pagar la matrícula de l'ensenyament post-obligatori (és a dir, els punts equivalen a un descompte en la formació professional o la universitat). El govern garanteix que el centre educatiu podrà canviar els punts Saber per euros.

El sistema de punts Saber permet un model d'ensenyament horitzontal (peer-to-peer learning) on els alumnes participen en una xarxa d'intercanvi de coneixements. La contribució al procés d'aprenentatge d'altres alumnes a través d'aquesta xarxa permet multiplicar l'efectivitat de cada euro gastat. Cada punt Saber ha facilitat un gran nombre d'intercanvis de coneixements entre alumnes, abans de ser utilitzat com a despesa en euros en beques per als alumnes que millor han ensenyat altres alumnes.

Aquest sistema és més efectiu que una beca tradicional als alumnes amb millors notes o amb més necessitats. El sistema pot ser utilitzat de forma socialment progressiva i atorgar d'entrada més punts Saber als alumnes amb més necessitats. En tot cas, la xarxa d'intercanvis de coneixements entre alumnes complementa de forma efectiva el sistema vertical d'ensenyament professor-alumne.

2. Aplicació de monedes complementàries com a política econòmica

El diner és el mitjà d'intercanvi més important en una economia de mercat. A més de la moneda oficial o de curs legal, les comunitats o els governs que ho desitgin poden crear el seu propi mitjà de pagament. Aquests tipus de mitjans de pagament alternatius existeixen a molt països del món i de vegades s'anomenen monedes complementàries. Hi ha diversos models de moneda complementària. Es poden diferenciar en dos grans grups, unes estan suportades per moneda oficial i d'altres per un l'acord o contracte dins d'una comunitat per utilitzar-ho com a mitjà de pagament.

Autors d'ideologies tan diverses com Keynes (Keynes 1936), Fisher (Fisher, Cohn, i Fisher 1933) i Hayek (2009) han publicat i defensat les monedes complementàries com una millora significativa dels sistemes econòmics. Actualment entitats com STRO (Arkel i Peterse 2003; Arkel 2004; Arkel 2009) i autors com Bernard Lietaer (Kennedy i Lietaer 2004; Lietaer, Ulanowicz, i Goerner 2009; Ulanowicz *et al.* 2009; Goerner, Lietaer, i Ulanowicz 2009; Lietaer *et al.* 2010; Hallsmith i Lietaer 2011) promouen aquest tipus de sistemes com a mecanisme de promoció econòmica i de l'ocupació. També com a mecanisme contracíclic que aporta resiliència a l'economia, és a dir, capacitat de resistir i superar recessions.

El governador del Banc Central d'Anglaterra ja va pronosticar a l'any 1999 que al segle XXI les tecnologies TiC aplicades a xarxes comercials serien una revolució, i podrien aconseguir superar determinats problemes estructurals com la falta de liquiditat i la dificultat d'accés al crèdit (King 1999). Casos com el del WIR han demostrat que aquest tipus de sistemes no són inflacionaris, sinó que són anti-deflacionaris. És a dir, la circulació d'aquestes monedes complementàries es concentra en sectors i empreses amb capacitat de producció excedent, fet que evita o posposa la caiguda de preus quan la demanda en moneda oficial es debilita.

Avui en dia, hi ha disponibles sistemes de pagament digitals que, utilitzant monedes virtuals, poden ajudar a atraure i fidelitzar clients, estimular la demanda al mercat intern, millorar l'accés al crèdit a menors tipus d'interès i millorar els fluxos de caixa de les empreses. També poden ser utilitzades com a política pública de promoció econòmica. A continuació repassem diferents casos destacats de moneda complementària que han demostrat gran efectivitat.

Cooperativa WIR: un cas històric de referència

El sistema WIR es crea el 1934 a Zuric com a cercle cooperatiu d'intercanvis per tal de promoure el comerç entre PIMEs suïsses. Es crea

durant la Gran Depressió com un sistema de crèdit entre empreses, quan el sistema financer col·lapsa i el crèdit bancari no arriba a les empreses. Actualment, amb 80 anys d'història, el sistema WIR segueix en funcionament amb més de 60.000 comerços adherits a la xarxa (aproximadament el 20% de les PIMES del país), i genera una facturació a través del sistema equivalent a més de 2.000 milions de francs suïssos.

El sistema aconsegueix augmentar la facturació dels membres de la cooperativa a través d'un sistema de xecs (avui en dia també en targeta magnètica) vàlids per a compres dins la xarxa de comerços adherits. Les empreses membres poden accedir a crèdits en "moneda" WIR a uns tipus d'interès molt més baixos que els del sistema bancari tradicional. Aquesta moneda només pot circular dins la xarxa, per tant estimula la demanda dels productes de les empreses adherides al sistema.

Tot i ser una xifra marginal respecte el total de l'economia Suïssa, diversos estudis han demostrat que el sistema WIR ha tingut un efecte contracíclic i un impacte macro-econòmic significatiu. En millorar les condicions de finançament de les PIMES participants, i la demanda dels seus productes, el sistema ha permès mantenir unes taxes d'ocupació elevades. Això és així perquè les empreses adherides prefereixen intercanviar les seves capacitats de producció excedents abans que acomiadar treballadors. Això té un impacte important en les taxes d'atur, ja que el sector PIME és el principal generador d'ocupació en qualsevol economia regional.

El sistema WIR permet reduir les despeses financeres de les empreses i alhora afavoreix que puguin intercanviar entre elles les seves capacitats de producció excedents, la qual cosa representa un augment de la seva productivitat. El sistema s'utilitza especialment en períodes de recessió, quan el xoc en la demanda al mercat nacional es compensa amb un augment del comerç i la facturació dins la xarxa de PIMES adherides. El sistema ha estat assenyalat com el secret de l'estabilitat del sector PIME d'aquell país (Hansch 1974; Stunder 2006; Stodder 2009; Stodder i Liettaer 2012).

Palmas: Bancs Comunitaris i moneda local al Brasil

El 1998 es posa en funcionament la primera moneda complementària al Real, un sistema de "vals" de compra anomenada moneda local comunitària, a Fortaleza (Brasil). El banc comunitari Palmas emet uns vals en forma de microcrèdit que serveixen com a mitjà de pagament en l'economia local, una zona de favelas molt empobrida. El sistema ha demostrat tenir un impacte positiu en la promoció del comerç i l'activació del mercat local. Mentre que anteriorment, molts dels diners que hi havia a la favela es "fugaven" ràpidament de la comunitat en forma

d'“importacions” (compres a l'exterior de la favela), el sistema Palmas ha fomentat la producció local i la substitució d'importacions innecessàries (Jayo, Pozzebon, i Diniz 2008; Marconatto 2012).

El govern federal i el Banc Central de Brasil han entès que aquest tipus de sistemes són positius per generar activitat econòmica i que contribueixen als seus objectius de generació d'ocupació i d'estabilitat de preus. Per això, actualment els promouen activament i ja hi ha en funcionament 103 bancs comunitaris del país, situats generalment en zones perifèriques i empobrides. El sistema emet crèdit a tipus d'interès molt baixos, en una liquiditat que només pot circular dintre l'economia local. Per tant, estimula l'aprofitament dels recursos productius localment disponibles (Pozzebon i Lavoie 2012, i Pozzebon, Marconatto i Saldanha 2012).

En col·laboració amb Banco Palmas, la fundació STRO va realitzar l'any 2002 un projecte d'ajuda al desenvolupament per a la construcció d'una escola. En comptes de fer servir l'enfocament tradicional, en què es contractaven proveïdors de fora de la favela per construir l'escola, es va optar pel model següent: els diners per construir l'escola es van prestar a través del Banco Palmas en forma de microcrèdit a comerços local, que podrien retornar tant en reals com en moneda local. A continuació es va contractar la construcció de l'edifici maximitzant el pagament en moneda local (85% del cost) per tal que s'aprofitessin el màxim de recursos localment disponibles.

La moneda local circulava temporalment per l'economia local, fins que arribava als comerços que la utilitzaven per retornar el microcrèdit, moment en què la moneda local es retirava de circulació. Estudis d'evaluació van determinar que mitjançant aquest sistema s'havia aconseguit generar 2,5 vegades més activitat econòmica a l'economia local que si s'hagués construït l'escola contractant proveïdors de fora de la regió (STRO i ASMOCONP 2003, Torres 2003, Ferreira i Moers 2006).

Tolosa i Bristol: El rol de les administracions públiques

A Europa existeixen centenars de xarxes d'intercanvis o sistemes de vals de circulació local anomenats “monedes locals”. El país europeu on n'hi ha més és Alemanya, amb 72 monedes, generalment en zones rurals. Destaquem els casos de Tolosa de Llenguadoc o Toulouse (França) i Bristol (Regne Unit) perquè representen un avenç qualitatiu pel que fa al rol de les administracions públiques en la utilització d'aquests sistemes com a política de promoció econòmica i de l'ocupació a partir del comerç local.

En ambdós casos, es tracta de monedes locals (en format paper i digital) sustentades per euros. L'objectiu és atraure i fidelitzar els consumidors al comerç local, mitjançant bonificacions i/o descomptes als usuaris que entren moneda oficial al sistema. Una petita penalització (en forma de comissió per bescanvi) penalitza qui vol bescanviar la moneda local a euros, tot incentivant la circulació del diner al mercat local.

La novetat que volem destacar és la canalització de despesa pública a través del sistema de moneda local i la recaptació d'impostos a través d'aquest. A Tolosa (www.sol-violette.fr), l'Ajuntament atorga una part d'una subvenció (30 € de l'equivalent al PIRMI) en moneda local. Així garanteix que els diners van a parar a una xarxa de petits comerços, que han de passar un test de criteris ètics i ecològics per tal de poder adherir-se al sistema. A Bristol (www.bristolpound.org), l'Ajuntament permet el pagament en moneda local d'una taxa municipal al comerç. L'alcalde i representants polítics de tots els partits han anunciat que cobraran part del seu salari en moneda local per tal d'estimular el comerç de proximitat.

Aquest ús de les monedes locals com a política de promoció econòmica permet una major circulació local de la liquiditat, i incrementa l'efecte multiplicador del diner sobre l'activitat econòmica i l'ocupació en el sector del petit i mitjà comerç de la localitat. El 1932, l'alcalde de Wörgl (Àustria) va implementar a gran escala un sistema semblant, amb gran èxit, el qual va permetre una ràpida reactivació econòmica i una dràstica caiguda de les taxes d'atur. Economistes com el premi Nobel Fisher van advocar activament per aquest tipus de mecanismes a fi de sortir de la Gran Recessió (Fisher, Cohnsen, i Fisher 1933; Fisher 1934), encara que la proposta no va tenir el suport dels governs nacionals i els bancs centrals, que van considerar que posava en perill el seu monopoli en l'emissió de diner.

C3 Uruguai: sistemes de pagament digitals innovadors

Uruguai, amb el suport de STRO, ha estat un país pioner en l'aplicació de sistemes de pagament digitals com a política de promoció econòmica i de l'ocupació al sector PIME. Una política d'àmbit nacional crea una cambra de compensació de crèdit comercial que redueix la dependència de les PIMEs al crèdit bancari. El sistema, anomenat Circuit de Crèdit Comercial (C3), es basa en l'assegurament de crèdit comercial a partir del qual s'emet i se sustenta un saldo en moneda virtual per a compres dins d'un sistema de pagaments digitals.

A partir de la cessió d'una factura pendent per cobrament, i amb la garantia d'una asseguradora de crèdit, una PIME d'Uruguai pot accedir immediatament a un crèdit sense interessos dins de la xarxa de petites i mitjanes empreses adherides al sistema de pagaments per targeta magnètica i telèfon mòbil. El sistema evita el recurs al factoring, un sistema car en què

la PIME ha d'assumir l'alt cost del diner (és a dir, alts tipus d'interès que poden marcar la diferència entre que un projecte empresarial sigui econòmicament viable o no).

Els saldos en moneda virtual dins aquest sistema de pagaments estan sustentats pels drets futurs de cobrament d'una factura, de manera que una vegada liquidada la factura els posseïdors de la moneda virtual podran bescanviar-la per moneda oficial. Es preveu que aquest sistema de pagaments digital, gestionat per un banc públic, permeti el pagament d'impostos i serveis públics (aigua, electricitat, correus, etc.) (Arkel 2009). El sistema, del qual es preveu una implementació progressiva, és innovador perquè és la primera vegada que una moneda virtual està sustentada per garanties en moneda oficial i emesa a partir de crèdit és acceptada en el pagament d'impostos.

3. Conclusions

A l'Era de la Informació, les noves tecnologies permetran canvis en la forma en què intercanviem béns i serveis. Es tracta d'un canvi de paradigma facilitat per l'abaratiment de l'administració d'aquest tipus de sistemes, gràcies als avenços d'internet i les noves tecnologies. Al segle XXI el diner oficial ja no serà l'únic mitjà de pagament, sinó que complexos sistemes d'informació facilitaran i dinamitzaran intercanvis de tota mena. Aquests sistemes permetran intercanvis que actualment no es duen a terme per un problema del sistema monetari actual: la innecessària escassetat de diners. Això és, sense cap dubte, un avenç, ja que permet optimitzar la capacitat productiva disponible.

En el camp de les polítiques socials, les TiC permetran augmentar l'efectivitat en la provisió dels serveis públics a partir d'un canvi de paradigma. El model actual (vertical, jeràrquic) de provisió de serveis públics es pot complementar amb la provisió de serveis mitjançant xarxes d'intercanvis (horitzontals, col·laboratives) que poden aconseguir millorar l'eficiència en la prestació de serveis. Aquests canvis en el model de provisió no impliquen necessàriament canvis en el model de finançament del servei, que pot continuar sent públic. Tampoc no suposen renunciar a l'Estat del Benestar, ja que són perfectament complementaris i compatibles amb els actuals sistemes de protecció social.

En el camp de les polítiques econòmiques, els sistemes de pagament alternatius, i sobretot els nous sistemes de pagament digitals, són un mecanisme que permet solucionar l'escassetat de crèdit i de liquiditat a l'economia. Resolen el problema actual en què el diner és massa escàs o mòbil, i no permet mobilitzar tota la capacitat productiva d'una economia local. Aquest tipus de sistemes permeten activar una regió, un segment de mercat o un sector de l'economia; i tenen una especial

utilitat per a petites i mitjanes empreses o regions perifèriques excloses o desateses pel sistema financer.

Pel que fa a la crisi de l'eurozona, l'existència de sistemes de pagament digitals complementaris a l'euro pot ser una solució als problemes de falta de liquiditat en l'economia, de la dificultat d'accés de les PIME al crèdit, i de la falta de demanda i oportunitats de treball en economies locals en recessió. Suposen una solució efectiva a la crisi de l'euro, sense haver d'abandonar-lo.

Els sistemes de pagament digitals dels segle XXI permeten estimular el mercat intern sense abaixar impostos ni reduir els tipus d'interès. Suposen un mecanisme complementari a la política fiscal i monetària que es pot adaptar a les necessitats específiques d'una regió o localitat en recessió. Els sistemes de pagaments digitals i les xarxes d'intercanvis, amb el suport de les TIC com ara el programari Cyclos (www.cyclos.org) desenvolupat per STRO, multipliquen el potencial de les eines disponibles en política social i econòmica.

Bibliografia:

Arkel, H. 2004. *Innovative Approaches to Development*. Utrecht, The Netherlands: STRO Foundation.

Arkel, H. 2009 *STRO Experts Program*. Utecht, The Netherlands: STRO Foundation.

Arkel, H., i Peterse, G. 2003 *Money and its alternatives*. DeMeulenaere, S. ed. Utecht, The Netherlands: STRO Foundation.

Arkel, H., Ramada, C., Moers, P., Ferreira, A., i Demeulenaere, S. 2001 *Poor Because of Money*. Utrecht, The Netherlands: STRO Foundation.

Ferreira, A., and Moers, P. 2006. "Le Projet Fomento à Fortaleza." Pàg. 355–382 in *Exclusion et liens financiers: Monnaies sociales*, Rapport 2005-2006, edited by Jérôme Blanc. Paris.

Fisher, I. 1934 *Mastering the Crisis: with Additional Chapters on Stamp Scrip* / . G. Allen & Unwin Ltd.

Fisher, I., Cohrssen, H., i Fisher, H. W., 1933 *Stamp Scrip*. Adelphi Company.

Goerner, S. J., Lietaer, B., and Ulanowicz R. E. 2009 "Quantifying Economic Sustainability: Implications for Free-enterprise Theory, Policy and Practice". *Ecological Economics* 69(1): 76–81.

- Hallsmith, G., and Lietaer, B. 2011 "Creating Wealth: Growing Local Economies with Local Currencies". *New Society Publishers*.
- Hansch, E. 1974 *Initial Results of WIR Research in Switzerland*, Fall 1971. E. F. Schumacher Society.
- Hayashi, M. 2012 "Japan's Fureai Kippu Time-banking in Elderly Care: Origins, Development, Challenges and Impact". *International Journal of Community Currency Research* 16 (Section A 30-X).
- Hayek, F. A. 2009. *Denationalisation of Money: The Argument Refined*. Ludwig von Mises Institute.
- Martin, J., Pozzebon, M., and Diniz, E. H. 2008 *Microcredit and Innovative Local Development in Fortaleza, Brazil: The Case of Banco Palmas*. HEC Montréal, Groupe de recherche en systèmes d'information.
- Kennedy, M., i Lietaer, B., 2004 *Regionalwährungen: Neue Wege Zu Nachhaltigem Wohlstand*. Riemann Verlag.
- Keynes, J. M. 1936 *The General Theory of Employment, Interest, and Money*. Prometheus Books.
- King, M. 1999 "Challenges for Monetary Policy: New and Old". *QUARTERLY BULLETIN-BANK OF ENGLAND* 39: 397–415.
- Lietaer, B. 2006 A "Proposal for a Brazilian Education Complementary Currency". *Intl Journal of Community Currency Research* 10: 18–23.
- Lietaer, B., Ulanowicz, R.E., Goerner, S. J. i McLaren, N. 2010 "Is Our Monetary Structure a Systemic Cause for Financial Instability? Evidence and Remedies from Nature". *Journal of Futures Studies* 14(3): 89–108.
- Lietaer, B., and Margrit K. 2010 *Monedas Regionales. Nuevos Instrumentos Para Una Prosperidad Sustentable*. La Hydra de Lerna Ediciones.
- Lietaer, B., Ulanowicz, R. i Goerner, S. 2009 *Options for Managing a Systemic Bank Crisis*. S.A.P.I.E.N.S 2(1): 1–15.
- Marconatto, D. 2012 *The Banco Palmas Methodology and the Expansion of Community Banks Apendix 1 Some Numbers: (a) Credit Lines Provided by Banco Palmas; (b) Frontdesk Loans; (c) for Business (unpublished)*. STRO Foundation.

Pozzebon, M., i F. Lavoie. 2012. *The Banco Palmas Methodology and the Expansion of Community Banks. Appendix 2 The Expansion of Palmas' Methodology: Three Cases in Sao Paulo* (unpublished). STRO Foundation.

Pozzebon, M., Marconatto, D., and Saldanha, F. 2012. *"The Banco Palmas Methodology and the Expansion of Community Banks (unpublished)."* STRO Foundation.

OECD 2011 *Together for Better Public Services: Partnering with Citizens and Civil Society*. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development.

Van Sambeek, P., and Edgar Kampers, E. 2004 NU and the SME Sector. <http://nuspaarpas.nl>, accessed June 6, 2013.

Stodder, J. 2009 "Complementary Credit Networks and Macroeconomic Stability: Switzerland's Wirtschaftsring". *Journal of Economic Behavior & Organization* 72(1): 79–95.

Stodder, J., and Lietaer, B. 2012 *The Macro-Stability of Swiss WIR-Bank Spending: Balance, Velocity and Leverage*. http://www.ewp.rpi.edu/hartford/~stoddj/WIR_Panel.pdf, accessed April 12, 2013.

STRO and ASMOCONP. 2003. *Project "Fomento Fortaleza"* Final Report. Utrecht, The Netherlands.

Stunder, T. 2006 *WIR and the Swiss National Economy*. Basel: WIR bank.

Torres, J. 2003. *Independent Assessment of the Fomento Program in Fortaleza, Brazil*. Porto Alegre, Brazil: STRO Foundation.

Ulanowicz, R. E., Goerner, S., Lietaer, B., i Gomez, R. 2009 "Quantifying Sustainability: Resilience, Efficiency and the Return of Information Theory". *Ecological Complexity* 6(1): 27–36.