

35 nexe

*quaderns d'autogestió
i economia cooperativa*

gener de 2015

DEU RAONS PER FER-SE
COOPERATIVISTA
DE TREBALL

COOPERACIÓ
PUBLICOPRIVADA I
ECONOMIA SOCIAL

ANÀLISI DELS PRINCIPALS
PROBLEMES DE
FINANÇAMENT

CREIXEMENT I INNOVACIÓ
ORGANITZATIVA

TRES PRINCIPIS
COOPERATIUS A EXAMEN

GLOSSARI DE TERMES
ECONÒMICS PER A
COOPERATIVISTES (III)

ENTREVISTA A ALFONS
CORNELLA



DEU RAONS PER FER-SE COOPERATIVISTA DE TREBALL	<u>3</u>
l'Apòstrof, SCCL	
COOPERACIÓ PUBLICOPRIVADA I ECONOMIA SOCIAL: MÉS ENLLÀ DE LA CONTRACTACIÓ DE SERVEIS	<u>8</u>
Joan Segarra	
ANÀLISI DELS PRINCIPALS PROBLEMES DE FINANÇAMENT DE LES ENTITATS D'ECONOMIA SOCIAL A ESPANYA	15
Joana Gómez	
CREIXEMENT I INNOVACIÓ ORGANITZATIVA	<u>29</u>
Núria Oñoro Majoral	
TRES PRINCIPIS COOPERATIUS A EXAMEN	<u>50</u>
Aliança Cooperativa Internacional	
GLOSSARI DE TERMES ECONÒMICS PER A COOPERATIVISTES (III)	<u>60</u>
Toni Oró i Badia	
ENTREVISTA A ALFONS CORNELLA.....	<u>63</u>
Olga Ruiz	

Nexe, Quaderns d'Autogestió i Economia Cooperativa, és una publicació digital semestral del cooperativisme català, editada per la Federació de Cooperatives de Treball de Catalunya. Des de 1997, *Nexe* contribueix a la reflexió i el debat sobre el cooperativisme, en especial, i l'economia social i solidària en general.

Edita: Federació de Cooperatives de Treball de Catalunya (FCTC).
Carrer Premià, 15, 1r, 08014 Barcelona.
federacio@cooperativest treball.coop

Consell editorial: Toni Oró, Xavier Gallofré, David Pérez, Olga Ruiz, Jordi Garcia Jané.

Coordinació, redacció, fotografia, revisió lingüística i maquetació:
L'Apòstrof, SCCL.

Per contactar amb la redacció de *Nexe* podeu escriure'ns a
nexe@nexe.coop.

LLICÈNCIA CREATIVE COMMONS: RECONeixEMENT NO COMERCIAL SENSE OBRA DERIVADA 2.5



DEU RAONS PER FER-SE COOPERATIVISTA DE TREBALL

l'Apòstrof, SCCL

Per què som cooperativistes? Què ens impulsa a tirar endavant amb una cooperativa de treball? Com podem engrescar altres persones en l'aventura del cooperativisme? En aquest article trobareu resumits en deu punts tots aquells avantatges que comporta aquesta organització per damunt de les altres, tant des del punt de vista personal com col·lectiu.

1. Treballes per a tu i els teus companys

La cooperativa està al servei de les persones, no del capital. La cooperativa de treball és una empresa que és propietat de les persones que hi treballen, constituïdes com a sòcies. Per tant, si tu i els teus companys

us constituïu en cooperativa, els fruits del vostre treball retornaran íntegrament a vosaltres mateixos. Un cop tancat cada exercici, reunits en assemblea general de socis, vosaltres decidireu la destinació que doneu als excedents, dins del marc que estableixen la Llei de cooperatives i els estatuts de la vostra entitat.

2. Vosaltres gestioneu l'empresa

Les cooperatives són empreses independents de qualsevol altra empresa o de l'administració, i són gestionades democràticament per les persones sòcies, que participen sota el principi d'una persona un vot en la fixació de les seves polítiques, la presa de decisions i l'elecció dels òrgans de govern.

L'organització cooperativa ofereix un camp molt ampli per posar en pràctica l'autogestió, ja que facilita que les persones sòcies estiguin permanent informades del projecte, prenguin decisions amb coneixement de causa i els representants rendixin comptes davant la resta de socis i sòcies.

No és casualitat que cada cop més empreses mercantils i persones autònomes es transformin en cooperativa: ho consideren com una oportunitat d'implicar les persones treballadores en el projecte empresarial, de compartir responsabilitats i riscos, i de donar a l'organització un funcionament més participatiu i engrescador.

3. Guanyes un lloc de treball més estable

Quan una persona es fa sòcia d'una cooperativa, es converteix automàticament en copropietària de l'empresa, amb una relació societària i laboral de caràcter estable. A més, les cooperatives practiquen valors com la solidaritat i el suport mutu, la qual cosa fa que una cooperativa de treball que travessi un període de crisi acostumi a afrontar-la amb un joc de mesures que, en l'àmbit laboral, passaran abans per abaixar-se el sou o repartir-se la feina, que per acomiadar cap soci.

Les dades més recents confirmen que les cooperatives catalanes estan recuperant els nivells d'ocupació d'abans de 2008, creen majoritàriament llocs de treball indefinits i afavoreixen la incorporació de la dona al món laboral en condicions d'igualtat.

4. Vosaltres us autoreguleu la feina

Les persones sòcies tenen la llibertat de fixar horaris, retribucions, vacances, excedències, règim disciplinari, etc., unes normes que s'acostumen a regular en els Estatuts o en un reglament de règim intern,

aprovats ambdós per una majoria qualificada de l'assemblea general. Aquest marc normatiu permet organitzar de manera flexible aspectes essencials per a la sostenibilitat d'un projecte, com ara la conciliació entre la vida laboral i la vida personal dels socis i sòcies.

D'altra banda, les persones sòcies d'una cooperativa de treball trien col·lectivament el règim d'afiliació a la Seguretat Social que més bé s'adapta a les seves necessitats i possibilitats, que pot ser el règim general o bé el règim d'autònoms.

5. Les administracions concedeixen avantatges a les cooperatives

No són de bon tros suficients, però les cooperatives es beneficien d'alguns avantatges legals. La Llei de règim fiscal de les cooperatives regula dos nivells de protecció, les cooperatives protegides i les especialment protegides, cada un amb una sèrie de beneficis fiscals, així com aspectes relacionats amb l'impost de societats, les retencions dels socis, etc.

A més, en el moment de constituir-se, la cooperativa està exempta de pagar l'impost de transmissions patrimonials i actes jurídics documentats (ITP i AJD), i gaudeix d'una bonificació en els aranzels notariaus del 50%. Així mateix, la Generalitat atorga ajuts per a la incorporació de persones sòcies, inversions, assessorament, intercooperació i altres iniciatives.

Finalment, un dels obstacles més freqüents en la creació d'una cooperativa és la dificultat d'aportar el capital inicial necessari per a l'activitat. Per ajudar a superar-ho, posat que es compleixin alguns requisits, la llei permet capitalitzar tot l'atur, una suma que passa a formar part del capital social de la cooperativa o de les aportacions voluntàries. Hi ha tres modalitats diferents de capitalització: un pagament únic, un pagament mensual de les quotes de la Seguretat Social o bé una combinació d'aquestes dues.

6. Teniu un entorn cooperatiu que us donarà suport

Un dels trets distintius del cooperativisme és la capacitat de les seves empreses i persones per cooperar entre elles, compartint recursos, oferint productes conjunts, creant cooperatives de segon grau i grups empresarials cooperatius, participant en federacions i xarxes, etc.

Entitats com [Aposta](#), [Escola de Cooperativisme](#); la [Fundació Seira](#), i la [Federació de Cooperatives de Treball de Catalunya](#) ajuden les cooperatives en aspectes tan importants com la formació, la recerca de finançament o la resolució de dubtes legals.

L'ecosistema cooperatiu s'amplia, d'una banda, amb la [Confederació de Cooperatives de Catalunya](#), que integra totes les federacions catalanes de cooperatives, i de l'altra amb entitats com la [Fundació Roca i Galés](#) o la [Xarxa d'Economia Solidària](#).

7. Treballar en una cooperativa t'ajuda a créixer com a persona

El treball en equip, la presa compartida de moltes decisions i l'assumpció de responsabilitats, característiques pròpies d'una cooperativa de treball, ens ajuden a desenvolupar-nos com a persones. A més, en una cooperativa l'educació és una prioritat, tant en la seva dimensió professional com en la seva dimensió ètica i societària. Fins i tot la mateixa llei estableix que totes les cooperatives han de destinar una part dels seus excedents a activitats formatives per als seus socis i treballadors. Són els anomenats Fons d'Educació i Promoció Cooperativa.

8. Formes part d'un tipus d'empresa cada dia més estès i reconegut

Hi ha 800.000 cooperatives arreu del món i uns 250 milions de persones treballant en cooperatives. A Catalunya en són prop de 5.000, de les quals unes 3.500 són cooperatives de treball. Les cooperatives de treball catalanes operen en tots els sectors d'activitat, incloent-hi sectors emergents com ara els serveis d'atenció a les persones, els serveis ambientals, la gestió del coneixement, enginyeries, telecomunicacions, etc.

La capacitat que té el moviment cooperatiu per generar ocupació i respondre a les necessitats socials ha fet que cada cop més persones considerin el cooperativisme com una peça clau per avançar cap a un sistema econòmic més just i democràtic. El cooperativisme atreu l'atenció d'acadèmics i personalitats de diferents ideologies perquè, en definitiva, és percebut com una part de la solució a les múltiples crisis que patim com a societat, les crisis econòmica, ecològica, de valors...

9. Si vols, pots ser cooperativista també fora de la feina, participant en cooperatives de consum, de crèdit, d'ensenyament, etc.

Actualment, podem resoldre moltes necessitats de forma cooperativa. Podem dipositar els nostres estalvis en una cooperativa de crèdit o de serveis financers; podem matricular els nostres fills i filles en una cooperativa d'ensenyament; podem adquirir productes agroecològics i llibres, contractar la llum o els serveis de telefonia mòbil a través de cooperatives de consum, etc. Hi ha tot un món cooperatiu per descobrir i està més a prop nostre del que ens imaginem.

10. Treballant en una cooperativa pots deixar el món una mica millor de com l'has trobat

Les cooperatives creen ocupació estable, redistribueixen millor la riquesa, presten amb més eficàcia serveis socials, preserven el medi natural, cohesionen l'entorn rural, permeten l'accés al crèdit i ofereixen productes de més qualitat tant a persones sòcies com a tercers. Són, a més, escoles de democràcia, de solidaritat, d'implicació i de responsabilitat social, de ciutadania activa en definitiva. Creant o treballant en una cooperativa, tu també contribueixes a fer un món millor.



COOPERACIÓ PUBLICOPRIVADA I ECONOMIA SOCIAL: MÉS ENLLÀ DE LA CONTRACTACIÓ DE SERVEIS

Joan Sagarra

La política és l'activitat que s'ocupa de resoldre els problemes i les necessitats que planteja la convivència col·lectiva d'una societat. Dit d'una altra manera, és l'acció destinada a fer possible un projecte col·lectiu, promovent la participació ciutadana en tant que posseeix la capacitat de distribuir i executar el poder, segons sigui necessari, per promoure el bé comú. Aquesta acció es concreta en el treball, la voluntat i la capacitat d'obrir i apropar la gestió dels assumptes públics al conjunt de la societat i a la ciutadania.

Uns dels objectius centrals de les administracions públiques ha de ser proporcionar els millors serveis públics en condicions d'eficiència i equitat. Però la política no s'acaba a les institucions ni el servei a la societat es limita a allò que fan les administracions exercint les seves

competències i responsabilitats. Un Estat modern ha d'estar obert a les iniciatives que sorgeixin de l'esfera privada per respondre als reptes econòmics i socials que té plantejats, ja sigui en la dinamització del teixit productiu i la creació d'ocupació estable o en el desplegament de dispositius d'atenció als col·lectius més vulnerables.

La responsabilitat pública d'actuar en nom de tota la ciutadania hauria de ser inexcusable i indelegable, però l'acció d'un govern que vol ser transparent, eficaç i responsable guanya en valor si s'articula en una societat civil forta i enforteix la seva relació amb la iniciativa privada. El que es coneix com cooperació publicoprivada passa per determinar quines activitats del sector públic permeten generar un valor públic més elevat mitjançant la incorporació d'actors privats, quins requisits han de complir les organitzacions privades que intervenen en la gestió d'assumptes públics, o quins mecanismes de control, seguiment i avaluació calen en un escenari de col·laboració entre el sector públic i el privat.

Totes aquestes premisses són vàlides en una conceptualització global de la cooperació publicoprivada. Però des dels models de l'economia social s'està construint una nova realitat i es fan propostes amb voluntat d'anar més enllà en la relació entre allò públic i allò privat, entre les administracions públiques i la iniciativa social. Aquesta realitat i aquestes propostes són les que mirarem d'analitzar en aquest article.

Conceptualització

Tot i que els diferents enfocaments que es poden fer del tema poden fer variar la concepció i definició de la idea, de manera neutra podem dir que la cooperació publicoprivada, també coneguda com a col·laboració publicoprivada, és tota aquella forma de cooperació entre una administració pública i el sector privat (empresa o entitat social) amb l'objectiu de gestionar, finançar, mantenir, construir o explotar serveis públics o infraestructures.

Els sistemes de producció i provisió de serveis públics es poden articular de dues maneres:

- Directa, a través d'unitats internes de l'administració o empreses públiques.
- Indirecta, a través de fórmules com l'externalització de serveis, que és la contractació externa de part o de tota la producció d'un servei, o de partenariats publicoprivats, que són models de col·laboració en els que es desenvolupen conjuntament serveis compartint riscos, costos i beneficis.

En el nostre cas, centrarem les reflexions en els models vinculats a l'externalització de serveis, especialment en àmbits vinculats als sectors social, educatiu i sanitari.

Responsabilitat compartida

Tal com assenyala Joan Subirats a la presentació de la guia de bones pràctiques Sumant per les persones, elaborada per la Federació de Cooperatives de Treball de Catalunya amb el suport de la Diputació de Barcelona, qualsevol reflexió en torn a nous escenaris en cooperació publicoprivada passa necessàriament per tenir en compte dues premisses: que l'espai públic no s'esgota en el que és estrictament institucional i que allò que anomenem privat no és només sinònim de mercantil i competitiu.

La iniciativa privada articulada en torn a l'economia social i cooperativa té una llarga trajectòria de gestió de serveis públics, fonamentada en els valors que acompanyen la seva manera de fer empresa. És per això que aquestes organitzacions parlen de vocació social en la gestió des de l'aportació de valor que suposa la implicació dels membres, la responsabilitat amb l'entorn i la proximitat amb el territori.

El clàssic “les persones per davant del capital” agafa tota la força en les cooperatives que gestionen serveis a les persones. Per això, l'aposta és garantir que els diners destinats als serveis públics serveixin plenament per això, aprofundint en la col·laboració entre les administracions públiques i les empreses de l'economia social.

Externalitzar no és privatitzar

En torna la cooperació publicoprivada s'han generat múltiples debats, molts d'ells sorgits, en part, de mites i prejudicis. Alguns cauen, per exemple, en l'error de confondre externalització amb privatització. De la mateixa manera que en el món de l'educació i en el sanitari, els serveis socials del nostre país tenen des de fa temps una important trajectòria en models d'externalització de la gestió de serveis socials de titularitat pública a empreses i entitats especialitzades. Parlem d'una pràctica iniciada per alguns ajuntaments que ràpidament es va estendre a la gran majoria dels serveis de les diferents administracions públiques.

Aquesta modalitat de gestió ha esdevingut la base d'una part important del que avui és l'economia social del nostre país. Entitats i empreses que en forma de cooperatives, associacions o fundacions operen en el sector d'atenció de les persones. L'absència de lucre garanteix que, en el cas que la gestió generi excedents, aquests es reinverteixin en la pròpia activitat.

Es tracta d'un model en el qual, sense renunciar a la titularitat i mantenint la responsabilitat i les obligacions pel que fa a definició i execució de polítiques públiques, els responsables opten per cedir la gestió a una iniciativa social a través de diferents opcions de cooperació publicoprivada com la concertació, el concurs o el contracte.

No és un model exclusiu de l'economia social. També petites i mitjanes empreses mercantils, així com grans empreses de serveis i multinacionals que han vist negoci en aquest tipus d'activitat, participen de la gestió. En aquest cas s'obre un altre debat que tractarem més endavant sobre el sentit que alguns facin diners a costa dels serveis socials.

L'externalització de serveis té uns quants detractors. Són posicions que defensen la gestió exclusivament des d'allò públic i només amb recursos i personal públic. Aquest posicionament, absolutament respectable, sovint es distorsiona amb visions interessades que equiparen externalització i privatització. I no, no és el mateix. La privatització dels serveis públics, molt utilitzada en altres sectors, implica que el govern o l'ajuntament es queda només amb un paper mínim de regulador i supervisor, renunciant a la titularitat i implicació en el servei prestat. Per contra, l'externalització, especialment aquella que compta com a partner amb cooperatives i entitats socials, garanteix a través de la vocació de servei públic i sense afany de lucre la preponderància de l'interès general per sobre de l'interès particular d'accionistes i inversors.

El negoci del benestar

A finals de 2012, el CatSalut va donar la concessió de la gestió del Centre d'Atenció Primària de la població empordanesa de l'Escala a una empresa mercantil, dedicada fonamentalment a serveis de neteja i seguretat. Fins aquell moment la gestió havia estat en mans d'una fundació del territori. Posteriorment, l'Ajuntament de Barcelona adjudicava a la mateixa empresa el Casal Infantil El Drac, que fins a llavors havia portat una cooperativa d'iniciativa social. Són només dos exemples. N'hi ha molts.

Aquests dos fets, que en el cas del centre infantil va anar acompanyat de denúncies de les entitats representatives del sector sobre les males pràctiques de les administracions en els concursos públics, especialment pel que fa a donar més valor a l'oferta econòmica que no a altres aspectes com l'experiència o la capacitat tècnica, va tornat a posar sobre la taula la qüestió de la gestió dels serveis vinculats a l'estat de benestar.

El nostre país compta amb una interessant i potent trajectòria d'externalització de determinats serveis. Com s'ha explicat anteriorment,

aquest model s'ha recolzat des dels seus inicis en un ric teixit d'organitzacions de l'economia social. Empreses que des d'un principi van apostar per col·laborar amb les administracions per garantir uns serveis públics de qualitat. Empreses que reinverteixen els seus excedents en la pròpia activitat en consonància amb el seu caràcter no lucratiu.

Els darrers anys, però, empreses mercantils de capital espanyol i algunes multinacionals a la recerca de nous nínxols de negoci han decidit entrar a competir en la gestió d'aquests tipus de servei. D'aquesta manera, residències de gent gran, serveis d'atenció domiciliària, serveis especialitzats de salut o fins i tot escoles estan en mans de gestors l'objecte final dels quals és fer com més diners millors per als seus accionistes.

I és aquí un rau la clau de tot plegat: és ètic que ningú guanyi diners amb la gestió dels serveis del benestar?, no és una contradicció permetre l'enriquiment amb els serveis que pretenen ajudar els més vulnerables?

Aportacions des de l'economia social

El sector dels serveis a les persones ha esdevingut els darrers anys un motor de creació d'ocupació i de desenvolupament econòmic a escala local que treballa per l'autonomia personal i la inclusió social. Si bé la crisi econòmica ha aturat parcialment aquesta evolució i ha posat en dubte la continuïtat de l'estat de benestar tal com el coneixíem, no hi ha dubte que aquest continuarà sent un sector estratègic durant els propers anys. Si aconseguim que aquest sector s'enforteixi des d'un model d'economia social, farem que el nostre sistema de benestar i la nostra economia avancin en paral·lel cap a la consecució d'una societat més justa, sostenible i cohesionada.

Però quins són els elements de valor que pot aportar la gestió de serveis públics des d'empreses de l'economia social? La guia Sumant per les persones, ja esmentada, destaca un seguit d'elements que apareixen de manera comuna com a factors clau que faciliten l'èxit de la col·laboració entre les cooperatives i els municipis. Una anàlisi en clau local, que entenem vàlida per col·laboracions a altres nivells:

- **Clau 1.** Convergència d'objectius entre els municipis i les cooperatives: polítiques impulsades per l'ajuntament convergeixen amb projectes que vol desenvolupar la cooperativa en l'àmbit privat, atenent la seva vocació de servei a les persones des de l'eficàcia empresarial no lucrativa.

- **Clau 2.** L'existència de polítiques clares i definides per part dels municipis permet crear contextos i impulsar projectes a la ciutat.
- **Clau 3.** Relació d'interlocució permanent, basada en la confiança i l'escolta activa. Actitud receptiva i oberta per part dels municipis a rebre aportacions de les empreses cooperatives.
- **Clau 4.** La inversió de temps i recursos, tant de les cooperatives com dels municipis, a buscar solucions per a la cobertura de noves necessitats i en el desenvolupament de nous projectes, aporta resultats reeixits a mitjà termini.
- **Clau 5.** L'estabilitat en les col·laboracions, apostant pel desenvolupament de serveis de qualitat sòlids.
- **Clau 6.** Capacitat d'adaptació i flexibilitat per part de les cooperatives per donar resposta a noves necessitats i adaptar-se a noves demandes.
- **Clau 7.** Aportació i acompanyament tècnic per part de les cooperatives com a agent especialitzat en el seu àmbit d'actuació
- **Clau 8.** Capacitat de crear sinergies entre els seu propis serveis per a la millora de la qualitat del servei, per aportar més valor afegit a la gestió de la concessió.
- **Clau 9.** Entendre la col·laboració des d'una visió estratègica, que permet treballar conjuntament per buscar noves solucions i innovar per resoldre problemàtiques.

Escenaris de futur

Des d'una realitat avalada amb resultats, les empreses de l'economia social volen anar més enllà i explorar noves vies que permetin millorar i innovar en models de cooperació públicoprivada.

En primer lloc, cal aproximar la gestió dels serveis públics a la societat, amb fórmules basades en la participació i la transparència. Des de la proximitat, des d'allò local. Donant, per exemple, més valor i força a les iniciatives dels barris de les ciutats i dels pobles. Passar, com diuen alguns, a la col·laboració publicocooperativa.

En segon lloc, és un fet que la voluntat política passa per damunt de la majoria dels impediments juridicolegals que puguin sorgir. Si l'aposta per les fórmules de l'economia social existeix, la concreció és possible. Calen, doncs, plans integrals de foment i de concertació a l'estil del Programa Municipi Cooperatiu.

Cal també avançar en la concreció de noves fórmules de concertació, més enllà del concurs i el contracte de serveis, que donin més pes a la qualitat del servei, a l'equilibri pressupostari, a la reinversió d'excedents, a l'estabilitat i qualitat dels llocs de treball, al balanç social, a la participació dels usuaris...

Podem també innovar en relació entre les parts. Generem una veritable cooperació publicoprivada que passi per un diàleg franc i obert, de tu a tu, entre administració contractant i empresa prestadora. Un diàleg que permeti a les cooperatives aportar des del coneixement generat i l'experiència acumulada. Crear projecte social, donar resposta a les necessitats i fins i tot dissenyar polítiques socials de manera conjunta. De la responsabilitat delegada a la responsabilitat compartida.

I finalment, explorem i inventem en tot allò relacionat amb el finançament. Davant les dificultats econòmiques de les administracions públiques tenim la capacitat de l'economia social de generar i captar recursos. Innovem també en aquest aspecte. Assumir i compartir riscos és una de les premisses que molts estableixen per parlar de cooperació publicoprivada. Doncs bé, les empreses de l'economia social ho fan cada dia.



ANÀLISI DELS PRINCIPALS PROBLEMES DE FINANÇAMENT DE LES ENTITATS D'ECONOMIA SOCIAL A ESPANYA

Joana Gómez

Malgrat la situació socioeconòmica i també política descrita, que es focalitza principalment en la restricció de la banca a concedir crèdits, entenem que és important abordar la reflexió sobre quina política financera han de dissenyar les empreses per millorar la seva relació amb les entitats financeres. L'accés al finançament s'ha d'entendre com un procés d'entesa de la mateixa empresa en el temps i no com un moment puntual en què s'aconsegueixen diners. I alhora, cal establir la necessitat de cooperació amb l'entorn per accedir-hi, en un procés de creixement i expansió. En aquest procés d'acostament i enteniment entre empreses i entitats financeres, cal conèixer la realitat de cadascuna d'elles i així poder establir els mecanismes de millora. Per això cal que tant les empreses com les entitats financeres facin una anàlisi i estableixin millores.

Política financera de l'empresa

Tot i que hi ha grups empresarials importants en economia social i empreses de grans dimensions, en general, podem afirmar que les empreses de l'economia social són de dimensió reduïda, la qual cosa les aproxima a les petites i mitjanes empreses i, fins i tot, a les microempreses.

En aquest sentit, és essencial abordar la política financera de l'empresa tenint en compte la dimensió i, per tant, tenint en compte que la problemàtica de l'empresa d'economia social és la mateixa que la de les petites i mitjanes empreses.

En els apartats següents es repassaran diferents conceptes del compte de resultats i del balanç de situació que ajudaran a l'empresa a aconseguir l'equilibri econòmic financer en què es basa l'accés al finançament.

Estructura de capital

Ens referim a la proporció entre fons propis i deute al passiu del balanç. El veritablement important d'una empresa són les seves decisions d'inversió; les de finançament també ho són, però estan subordinades a les primeres. Cal no oblidar que la inversió és el motor d'una empresa, és el que generarà rendiment futur. El valor de l'empresa és la seva capacitat d'obtenir rendiments futurs a partir d'aquests actius. L'empresa val allò que podrà generar de beneficis futurs.

Per tant, és necessari dissenyar el balanç ideal de l'empresa en cada moment, tant actius (inversions), com passius (finançament), de manera que es mantingui en el temps un balanç que permeti no tan sols accedir al finançament puntual de la inversió, sinó també continuar mantenint el finançament del circulant.

Proporció del deute a curt i llarg termini

En aquest punt ens referim al que els analistes financers anomenen la "qualitat del deute". Sembla que com més gran sigui el termini del nostre endeutament, de millor "qualitat" serà.

Segons l'enquesta feta per la Fundació Seira, amb dades de l'any 2007, l'endeutament de les cooperatives i, probablement, de la resta d'entitats que conformen l'economia social és majoritàriament a curt termini, fet que provoca tensions de tresoreria.

Per tant, una primera regla és la de finançar a llarg termini les inversions a llarg termini i finançar a curt termini les inversions a curt termini, si bé hi ha una matisació a aquesta regla, i és la d'intentar que el finançament a llarg termini financi també una mica les inversions a curt termini. Aquesta part de deute a llarg termini que està finançant inversions a curt termini (actius corrents) s'anomena fons de maniobra.

Cada empresa ha de calcular el fons de maniobra necessari per no entrar en un procés d'insolvència a curt termini. Per això s'han d'analitzar tres conceptes: el període mitjà de cobrament de clients (365 x deutes clients / vendes), la rotació d'existències (365 x existències / cost de vendes), i el període mitjà de pagament als proveïdors (365 x deutes amb proveïdors / compres).

Despeses financeres

Segons dades de la Fundació Seira de l'any 2007, el cost del finançament ha augmentat (les despeses financeres representen un 1,02% de les vendes l'any 2007, mentre que eren del 0,81% el 2005).

En aquest punt cal destacar l'increment de despeses financeres que ha suposat per a les cooperatives i per a les pimes en general l'obligació de contractar assegurances vinculades a operacions de finançament que ha imposat la banca aquests últims anys.

Cal controlar l'augment de les despeses financeres i, per això, s'han d'optimitzar els recursos financers i reduir la dependència bancària. En aquest punt és prioritari negociar els terminis de cobrament de clients i els terminis de pagaments a proveïdors, amb la voluntat de disminuir el finançament bancari de circulat (segons les dades 2011-2013 de la Federació de Cooperatives de Treball Associat de Catalunya, el 52,4% de les cooperatives paga els seus proveïdors al cap de fins a 30 dies i un 44,9% cobra dels clients al cap de 30-60 dies).

Una altra regla important és diversificar les fonts de finançament treballant amb diferents bancs i instruments de finançament, i fer disminuir d'aquesta manera la dependència bancària.

El 67,2% de les empreses d'economia social treballen només amb un o dos bancs, dada que posa de manifest la dependència financera.

Nivell de liquiditat

La situació de liquiditat en les empreses d'economia social i, de forma general, en tota la pime, s'ha anat deteriorant ràpidament com a con-

seqüència de la crisi del sector financer i la manca de recursos de les administracions.

Aquests últims anys el finançament de circulat basat en pòlisses de crèdit i línies de descompte d'efectes, ha estat substituïda per la banca per préstecs per aportar liquiditat a través de convenis ICO a retornar en terminis molt curts, la qual cosa ha provocat fortes tensions de tresoreria en les empreses.

La crisi de finançament en capital circulat per a les empreses és urgent i cada vegada pitjor, i és en aquest punt on cal treballar en les solucions.

Les empreses han de prestar una atenció especial a l'eficiència de l'actiu corrent, reduint els terminis en la gestió d'estocs i en tècniques de gestió del crèdit a clients.

Finançament del circulat

La majoria d'empreses reflexionen quan han de decidir el finançament de l'actiu no corrent (a llarg termini), i no presten prou atenció al finançament del circulat (a curt termini) que, en molts casos, és més important no solament en quantia sinó també en complexitat.

És important remarcar la necessitat d'una planificació financera correcta que ens permeti quantificar amb més exactitud les possibles necessitats financeres. Un cop obtingudes, ens centrem en el finançament del circulat i, específicament, en els productes que les entitats financeres posen a la nostra disposició per finançar la inversió en existències i clients, així com per millorar el finançament que ens concedeixen els proveïdors.

La planificació financera intenta respondre a la pregunta de com evolucionen els estats financers d'una empresa en el temps i, finalment, conèixer si tenim tensions de tresoreria. Un cop definida la necessitat financera hem de determinar com resoldre-la de la manera més eficient.

En primer lloc, cal revisar el rendiment dels actius per veure si generen suficient benefici d'explotació. Els problemes poden ser altres diferents dels financers: producte, fixació de preus, costos excessius, poca productivitat, personal poc format, etc.

En segon lloc, cal veure el nivell d'endeutament actual, si és elevat respecte als fons propis, la proporció de passius automàtics com són

els proveïdors i la proporció de deute a llarg termini. Això ens donarà la foto del balanç i ens començarà a mostrar si part de la necessitat la podem resoldre amb un augment del deute.

Hi ha diversos productes que ens ajuden a resoldre la problemàtica del circulant, i l'elecció depèn del cost, la flexibilitat, el consum de capacitat d'endeutament i de la gestió de la cartera de clients i proveïdors (forma de cobrament i pagament i qualitat de la cartera): pòlissa de crèdit, descompte d'efectes, facturatge, confirming (confirmació de pagaments), finançament d'exportacions i importacions...

Un dels errors que no hem de cometre quan fem servir aquests productes és la utilització de finançament a curt termini per finançar inversions a llarg termini, especialment les pòlisses de crèdit. Durant molts anys, les pòlisses s'han anat renovant any rere any sense necessitat de cancel·lar-les. Però a partir de la crisi de l'any 2008 i els problemes del sector financer, un gran nombre d'empreses han vist reduïdes o cancel·lades les seves pòlisses de crèdit. S'aconsella planificar pressuposant-ne la cancel·lació i sense assumir renovacions tàcites.

Un altre error és la utilització del descompte d'efectes en cas de vendes a clients que dubtem que puguin pagar-les. D'aquesta manera l'únic que s'aconsegueix és augmentar el nivell d'impagats, la qual cosa forçarà l'entitat financera a apujar el cost del descompte. Cal controlar el percentatge de devolucions per mantenir saldos que ens permetin cobrir possibles impagaments i evitar descoberts que tenen un cost elevadíssim.

Així mateix, s'aconsella combinar diferents instruments financers i diversificar entre diferents entitats financeres.

Planificació empresarial

Per molt que es treballi en la creació de nous instruments financers i a desenvolupar noves fonts de finançament, es necessiten projectes que transmetin la suficient confiança al sector financer, i per això és bàsica la planificació empresarial (passat, present i futur de l'empresa) .

És prioritari que l'empresa no basi la seva sol·licitud de finançament a aportar una sèrie de documents fiscals i patrimonials que justifiquin la seva capacitat de pagament i solvència, sinó que és necessari que l'empresa disposi d'un pla estratègic i financer, que transmeti transparència i professionalitat, i que permeti una major comprensió de l'empresa i les persones que en formen part.

La missió d'aquest pla empresarial és donar transparència, claredat i valor a la pròpia empresa. Transmetre confiança davant els diferents

agents interns (socis, empreses del grup, clients, proveïdors, treballadors, etc.) i externs (entitats financeres, administracions públiques, partners, etc.), facilitant la presa de decisions per garantir la viabilitat present i continuïtat futura del negoci.

La transparència i el temps en aquest procés de cooperació entre empresa i entitats financeres, són claus per aconseguir la confiança necessària i així anar accedint al finançament en tot moment segons les necessitats.

Entitats i instruments financers

Si bé hem vist la necessitat que les empreses millorin la seva cultura financera per optimitzar els recursos financers i garantir l'accés al finançament de forma permanent i constant en el temps, en aquest apartat es pretén analitzar la situació de la banca en aquests últims anys i conèixer altres fonts de finançament alternatives.

Si analitzem el finançament de circulat, segons el Dictamen sobre finançament de les empreses i mecanismes alternatius a Europa, tramitat pel Comitè Econòmic i Social Europeu, les entitats de crèdit assenyalen una escassetat de nous projectes i la consegüent poca demanda de finançament del desenvolupament. D'altra banda, els representants de les pimes solen queixar-se de l'oferta de finançament per al desenvolupament, així com del cost del crèdit, i afirmen que els bancs han sobreestimat el finançament del risc.

Abans de la crisi del sistema financer (any 2008), el creixement del crèdit, sobretot l'hipotecari, va ser excessiu. Els préstecs hipotecaris impliquen un risc de llarga durada que té atrapats els bancs, ja que no se'n poden desprendre. Això provoca que es tanqui l'aixeta per on pot tancar-se, en els préstecs a curt termini, que en el cas de les empreses serveixen per finançar el seu circulat, el seu dia a dia.

D'altra banda, segons les dades del llibre Noves tendències de finançament empresarial el finançament de la pime està estretament lligat a les entitats bancàries. El percentatge de deute bancari respecte del total de finançament és del 90%, bastant superior al 75% de mitjana a Europa. Els accessos als mercats de capitals, l'emissió privada de bons i pagarés, al capital risc, i a altres formes de crèdit tenen una significació mínima.

És convenient que, aprofitant els canvis forçats que ha provocat la crisi, l'empresa comenci a pensar a diversificar les seves fonts de finançament.

Però igual que les empreses tenen deures per millorar de la seva cultura financera, també s'ha d'abordar la necessitat que les entitats financeres continuïn treballant en la millora de serveis i productes financers sensibles a les necessitats empresarials.

La banca comercial ha de conjugar els models de banca relacional i banca transaccional per aconseguir que la relació entre banca i empresa millori.

La banca relacional, que és el model predominant a Espanya, mostra un interès especial per mantenir un vincle a llarg termini amb el client. El principal avantatge d'aquest model és que l'operació dona peu a un major coneixement del client per part de l'entitat, la qual cosa facilita els successius contractes entre ells, i a una relació de confiança mútua que influeix positivament en l'accés al crèdit i en la millora de les condicions financeres, que podrien ser pitjors a causa de la falta d'informació sobre el client.

La banca transaccional és aquella que ofereix serveis integrals a les empreses i institucions per a la recaptació monetària i pagaments diversos. Depenent de l'estructura del banc, inclou: banca institucional, cash management (gestió de tresoreria), negoci de comerç exterior i lising.

A Espanya, les entitats bancàries més importants estan implementant aquest nou model de negoci, basat en els dos tipus de banca, com a clau per analitzar el finançament de forma constant i creixent. Quan creix la confiança que té el banc en el seu client, li pot oferir productes a més llarg termini i més complexos.

El primer pas és obrir un compte corrent per anar dipositant i disposant d'aquests diners quan sigui necessari per a la seva activitat. Posteriorment, s'inicia la relació creditícia amb productes com el descompte, pagarés, línies de crèdit i préstecs, tenint en compte la capacitat de pagament, les garanties i la reputació de l'empresa.

Per fer aquesta anàlisi hi ha certs aspectes que el banc ha de valorar:

- Qui demana el crèdit? Es valorarà la vinculació amb l'entitat de crèdit, l'endeutament total, el risc en altres entitats de crèdit i les característiques dels gestors.
- Per a què el vol? Estudi de la finalitat i viabilitat del projecte de manera detallada.

- I com ho pagarà? Coherència amb els balanços i el compte de resultats: creixement sostingut de l'empresa, palanquejament prudent, aportació de recursos propis, cash-flow (flux de caixa) suficient per als diferents escenaris.

Per tal que el banc es decideixi a proporcionar finançament, les respostes a aquestes tres preguntes hauran d'aportar la credibilitat suficient. Un cop presa la decisió d'atorgar finançament, s'ha de decidir quin tipus de producte és el més adequat.

Donada la complexitat i dimensió de l'economia i els mercats, la banca està evolucionant per donar respostes al finançament del circulant, oferint una "línia paraigua" perquè l'empresa pugui escollir aquells productes i serveis que l'ajudin a gestionar el circulant de forma més eficient (facturatge, confirmació de pagaments...).

Les recomanacions internacionals del Comitè de Supervisió Bancària de Basilea, conegudes com a Basilea III, afavoreixen la ponderació del risc d'aquest tipus d'actius bancaris. Per tant, aquests són els productes de finançament de circulant ponderants en els propers anys. Són productes on la concessió del risc no depèn de l'empresa que sol·licita el finançament, sinó de la segmentació i classificació de la seva cartera de clients. Les companyies d'assegurances especialitzades en la cobertura de vendes i que es basen en la gestió d'informació d'empreses s'estan especialitzant cada vegada més a donar aquest tipus de solucions al finançament del circulant basades en la segmentació i classificació de clients, tant a escala nacional com internacional, treballant de forma conjunta i coordinada amb les entitats bancàries.

Un altre aspecte a destacar de la banca transaccional són les facilitats per a la internacionalització. Les empreses necessiten solucions financeres que facilitin les seves operacions de comerç exterior, a més d'operar amb entitats bancàries que tinguin una sòlida presència exterior, mitjançant acords amb corresponsals bancaris o bé a través de les seves pròpies xarxes comercials. Les empreses exportadores necessiten que les transferències de l'estranger que reben es gestionin de forma àgil i sense incidències en els seus abonaments. Les empreses importadores necessiten que l'emissió de transferències a l'estranger sigui immediata, perquè així les seves comandes no es vegin obstaculitzades per demores administratives. Els crèdits documentaris són un dels mitjans de pagament més sol·licitats, tant per garantir el cobrament de les exportacions com per gestionar el pagament de les importacions. El crèdit documentari permet a l'empresa agilitzar els moviments logístics de les seves mercaderies i guanyar temps en les seves transaccions comercials.

La banca transaccional també s'ocupa de donar solucions per a la cobertura de riscos de l'empresa i la gestió de les inversions de la seva tresoreria. Això serveix a l'empresa per controlar les oscil·lacions dels tipus d'interès i les divises (la qual cosa permet un major control dels seus pressupostos), i per poder estabilitzar els fluxos de caixa eliminant possibles incerteses.

Per a les empreses amb excedents de tresoreria, les entitats bancàries ofereixen solucions que garanteixen bons rendiments en terminis mínims:

- Dipòsits estructurats vinculats a l'evolució dels mercats de renda variable, inflació, divises o matèries primeres.
- Inversions a curt termini o col·locacions de puntes de tresoreria, instrumentades a través de pagarès, dipòsits a termini o fons d'inversió.

Algunes solucions de finançament per a les empreses d'economia social

En apartats anteriors s'ha parlat de la necessitat de millorar la cultura i la política financera de l'empresa. Hem vist la importància de determinar des de l'inici d'una empresa l'estructura del capital, així com la capacitat per complir els compromisos financers (capacitat d'endeutament), que va en funció dels diners generats a l'empresa per la seva activitat ordinària (beneficis abans d'interessos, impostos, provisions i amortitzacions).

Quan una empresa està en procés de creació o expansió necessita recursos que, en general, no poden ser coberts pels excedents generats. En aquest cas, el finançament per endeutament no és suficient, o bé no és convenient a l'hora de crear uns balanços sòlids que transmetin la suficient confiança en un futur a l'hora de seguir finançant el circulant i renovant de forma periòdica amb l'entitat bancària.

També hem anat transmetent la idea de finançament com a procés de cooperació en el temps i, per tant, és important que davant de qualsevol decisió d'inversió i finançament es consideri el balanç final, que ens ha de permetre continuar amb les portes obertes del finançament i, per tant, facilitar el creixement i l'expansió.

És aconsellable accedir a altres fons que contribueixin a la seva capitalització, de manera que siguin assequibles i suficients per a la creació i creixement empresarial. Aquesta és realment l'assignatura pendent de l'economia social.

A continuació, exposarem alguns exemples d'entitats lligades al món financer que no només són coneixedores de les característiques i del model de l'empresa d'economia social, sinó que posen a disposició del sector una sèrie de productes bancaris i financers que estan ajudant a desenvolupar el conjunt de les entitats que s'emmarquen en l'economia social.

El primer a què ens referirem és l'experiència d'Oinarri, Societat de Garantia Reciproca especialitzada en les empreses de l'economia social, microempreses i pimes.

Aquesta societat es va constituir el 1996 a iniciativa de les mateixes organitzacions de cooperatives i de societats laborals de la regió espanyola del País Basc, amb l'objectiu de prestar avals a aquest tipus d'empreses. Des de la seva constitució, Oinarri ha estat en un procés de creixement, de manera que el 2001 va ampliar la seva actuació a tota la petita i mitjana empresa basca i a tota l'economia social de l'Estat.

Una societat de garantia recíproca és una entitat avaladora, sense ànim de lucre, l'objectiu principal de la qual és facilitar l'accés al crèdit de les pimes i millorar les seves condicions de finançament a través de la prestació d'avalancers davant dels bancs, així com avals tècnics davant de tercers, l'Administració o clients.

Amb aquests avals que concedeix Oinarri, s'intenta:

- Solucionar les restriccions de liquiditat per a l'atenció de comandes
- Millorar l'accés al finançament d'inversions per millorar la competitivitat
- Refinançar l'endeutament assumit
- Abordar processos de reestructuració o reconversió empresarial. Fenomen empresarial, que està tenint un important auge a Espanya.

L'aval en si mateix és un instrument positiu per a la pime i per a l'entitat financera, ja que atorga un crèdit que no té risc i que, a més, en el cas d'Oinarri disposa d'un reaval bàsic d'entitats públiques i d'alguns governs regionals que cobreixen com a mitjana el 50%. Això vol dir que tot el risc de l'aval no és assumit al 100% per Oinarri, sinó que és compartit per les entitats públiques que reavalen el projecte empresarial. En funció de cada regió d'Espanya, les entitats públiques són unes o altres.

Quan una empresa sol·licita els serveis d'Oinarri, l'exigència legal és que l'empresa avalada es converteixi en soci particip de la societat de garantia recíproca.

Els socis d'Oinarri són majoritàriament institucions i federacions que procedeixen del moviment de l'economia social (un 60,24%). Per facilitar algunes dades del volum de gestió d'aquesta entitat, durant els últims 15 anys Oinarri ha avalat finançament a les empreses d'economia social per valor de 330 milions d'euros. És un instrument de gran acceptació, ja que en els tres últims exercicis 1.000 noves empreses es van incorporar com a socis a Oinarri i van accedir a aquests avals.

Actualment, i donat l'èxit que està tenint, Oinarri està en un procés d'expansió, signant convenis de col·laboració amb els governs autonòmics i amb el govern central per aconseguir que totes les empreses d'economia social de l'Estat espanyol puguin accedir a aquests serveis.

Una altra experiència de referència la trobem en el model de banca ètica de Fiare. Fiare és una empresa que opera a Espanya com a agent exclusiu de la societat cooperativa italiana Banca Popolare Etica. Aquesta cooperativa de crèdit actua a Itàlia com un banc a tots els efectes, oferint tot tipus de productes i serveis, però des d'una perspectiva d'absència de lucre i de democràcia cooperativa i, per tant, no especulativa.

La majoria dels socis de Fiare són entitats properes o vinculades a l'economia social. Fiare finança principalment projectes de petita envergadura relacionats amb la inserció sociolaboral o d'atenció a les persones amb dificultats, així com entitats que treballen en l'àmbit del comerç just o la cooperació, la cultura o l'educació. El valor afegit de Fiare és que garanteix l'accés al crèdit a aquest tipus de projectes empresarials, que tindrien moltes dificultats per aconseguir-los en el circuit bancari tradicional.

L'èxit d'aquesta entitat es constata en les seves dades de creixement que l'ha portat a un increment del 15,70% del seu volum d'estalvi en l'últim any, superant la barrera dels 30 milions d'euros.

Un altre exemple rellevant sorgit també des de la pròpia economia social és el de la cooperativa de serveis financers Coop57.

Aquesta entitat de l'economia social destina recursos a donar crèdits de petita quantia a projectes d'economia social que promoguin l'ocupació, fomentin el cooperativisme, l'associacionisme i la solidaritat, i que promoguin la sostenibilitat sempre sobre la base de principis ètics i solidaris.

Coop57 està integrat per 540 entitats de l'economia social i per més de 2.700 persones físiques, com a socis col·laboradors, que hi dipositen els seus estalvis.

El mecanisme de funcionament es basa en les característiques següents:

- Les persones que aporten els seus estalvis a Coop57 reben una remuneració anual al tipus d'interès que fixi la mateixa Assemblea General de la cooperativa.
- A més, les entitats socials són susceptibles de rebre crèdits amb unes condicions menors que les que trobarien al mercat.

A més d'aquestes experiències que estan fora del sector bancari, és important esmentar en aquest apartat el Grup Cooperatiu Cajamar o Caja Laboral Kutxa. Ambdues són entitats bancàries de l'economia social solvents i competitives, que estan oferint productes bancaris específics per satisfer les necessitats de les empreses d'economia social. Cepes ha signat convenis amb dues entitats amb l'objectiu de facilitar l'accés al crèdit, oferint productes bancaris que permetin el naixement, el desenvolupament i la consolidació del conjunt d'empreses i entitats de l'economia social.

Conclusions

- L'accés al finançament implica una gestió conscient i eficient dels recursos. S'ha comprovat que en els anys de bonança previs a la crisi, l'accés a grans imports de diners de forma inconscient a mitjà i llarg termini ha estat perjudicial per a persones, empreses i països.
- Molt més important i prioritari és la millora de cultura financera de les persones, empreses i la societat en general. Les entitats financeres volen finançar empreses i projectes sòlids que aportin beneficis als seus comptes de resultats, però no estan disposades, i tampoc poden, assumir riscos que puguin posar en risc la seva viabilitat.
- Tal com es desprèn en tot aquest treball de recopilació d'informació de diferents llibres, estudis, enquestes, reunions i reflexions, la solució al finançament en aquest present i en el futur, passa per establir acords de cooperació, col·laboració i aliances entre les dues parts –empresa i entitat prestadora– i, alhora, mantenir un procés d'intercooperació d'aquestes amb l'entorn (organismes públics i privats). Finançament no és aconseguir diners en un moment puntual per resoldre una necessitat concreta, sinó que s'entén el finançament del present i del futur com un procés de cooperació entre les dues parts que es porta a

terme en el temps. Per tant, és un procés d'aprenentatge i enteniment de les dues parts.

- El finançament i la cooperació és una estratègia a mitjà i llarg termini, per tant, cal elaborar un pla estratègic i financer de comú acord entre les dues parts. És imprescindible analitzar el passat, saber on som i cap a on volem anar. A més, cal adaptar aquests objectius individuals als objectius comuns de l'entorn (bancs, inversors, socis, clients, proveïdors, etc.), per aconseguir cooperació i finançament i, per tant, assegurar-se el creixement i l'expansió.
- La manca de garanties reals suficients en els moments de creació i creixement, i el risc de fallida, comporta un elevat cost del deute. Hi ha una manca de productes financers específics (especialment capital risc i garanties creditícies) per a la creació i creixement. El finançament és un element crític en la fase de creació d'empreses i de desenvolupament de projectes empresarials per part d'emprenedors.
- La primera qüestió és que les entitats financeres a l'hora de decidir proveir de fons a les empreses en els estats inicials de la seva activitat, tenen en compte el patrimoni personal dels emprenedors, la quantia de patrimoni societari, l'ús de capital propi per a finançar les inversions inicials i la capacitat de generació de beneficis a curt i mig termini. Aquestes restriccions financeres operen com a barreres d'entrada importants per a la creació de noves empreses.
- La gran majoria d'empreses no tenen coneixement sobre vies de finançament que poden ser importants per als projectes d'innovació, com són els préstecs de la Unió Europea, els programes de l'Empresa Nacional d'Innovació (ENISA), les xarxes de business angels (àngels inversors), els fons i entitats de capital risc, les societats de garantia recíproca, els préstecs participatius, la banca ètica i les possibilitats que ofereix el Mercat Alternatiu Borsari (MAB).
- Tot això comporta a una situació de dependència de la pime cap a les entitats financeres, que no estan disposades a assumir riscos en projectes d'innovació i en empreses petites per falta de garanties.
- La relativa absència –i desconeixement– de fonts alternatives de finançament per a les pimes i, en particular, per a les empreses d'economia social, ha confirmat l'extrema dependència d'aquestes d'un sistema massa bancaritzat. El fet de disposar d'instruments financers adequats per a aquestes empreses és una condició essencial per a un creixement econòmic sostingut que s'assenti sobre bases sòlides que ens facin travessar la conjuntura actual.

- L'actuació de les administracions públiques també contribueix a l'existència de dificultats en l'accés al finançament per part de les empreses innovadores, principalment en dos àmbits:
 - Excés de burocràcia en la tramitació de subvencions i ajudes a la innovació. La complexitat dels processos administratius provoca que moltes petites empreses quedin excloses d'aquesta fórmula de finançament.
 - Un temps de tramitació i gestió de les sol·licituds massa llarg, tant en la resolució de les ajudes concedides com en el pagament.

Cal l'adopció urgent de polítiques públiques i privades de foment del finançament i de superació de les dificultats d'accés als recursos financers.

Bibliografia:

1. BAHÍA ALMANSA, Belén (2011): "El microcrédito como instrumento de financiación al servicio de las entidades de economía social. Especial referencia al instrumento europeo de microfinanciación Progress". Revesco, *Revista de Estudios Cooperativos*. Madrid. Número 106, pàg. 33-54.
2. BUTLLETÍ OFICIAL DE LES CORTS GENERALS. Congrés dels Diputats. Informe de la Subcomissió d'Economia Social. 2 de juny de 2011.
3. Comunicació de la Comissió Europea Iniciativa a favor de l'emprenedoria social. *Construir un ecosistema per promoure les empreses socials al centre de l'economia i la innovació social*.
4. Dictamen del Comitè econòmic i social europeu sobre el tema Un Pla Europeu de Recuperació Econòmica. (Dictamen addicional). DOUE 288 del dia 22 de setembre de 2009.
5. Llei 5/2011, de 29 de març, d'economia social. BOE núm. 76, dimecres, 30 de març de 2011. Sec. I, pàg. 33.023.
6. *Manuale de finances per a cooperatives*. Xarxa Financoop, números 1, 2 i 3. Fundació Seira. Anys 2011, 2012 i 2013.
7. MARTÍN LÓPEZ, Sonia; GARCIA-GUTIÉRREZ FERNÁNDEZ, Carlos; i LEJARRIAGA PÉREZ DE LAS VACAS, Gustavo (2010). "Las dificultades de financiación de las empresas de participación ante la crisis económica: la creación de una entidad financiera de crédito como alternativa". *Revesco, Revista de Estudios Cooperativos*. Madrid. Número 100, pàg. 11-42.
8. MISSÉ, Andreu (2014). "El engaño de la banca explica la falta de crédito", *Alternativas económicas*, febrer de 2014. Barcelona.
9. PALOMO ZURDO, Ricardo i GUTIÉRREZ FERNÁNDEZ, Milagros (2012). "El desajuste del crédito en el sistema bancario y la acción de la economía social: el camino de la reestructuración". *Revesco, Revista de Estudios Cooperativos*. Madrid. Número 109, pàg. 138-169.
10. *Revista de Contabilidad y Dirección*, volum 12, any 2011.
11. Resolució del Parlament Europeu, de 19 de febrer de 2009, sobre economia social (2008/2250(INI)).
12. Resolució del Parlament Europeu sobre un model social europeu per al futur (2005/2248(INI)). Un model social europeu per al futur.
13. Resolució del Parlament Europeu, de 2 de juliol de 2013, sobre la contribució de les cooperatives a la sortida de la crisi.
14. VELÁZQUEZ-GAZTELU, Juan Pedro (2014). "La falta de crédito bancario está secando a las pymes". *Alternativas económicas*, febrer de 2014. Barcelona.



Foto: Matilde MS

CREIXEMENT I INNOVACIÓ ORGANITZATIVA

Núria Oñoro Majoral, sòcia de MAGROC SCCL

Aquest article recull un resum de les reflexions i idees desenvolupades al treball final del Postgrau en Economia Cooperativa (IGOP-UAB) que vaig realitzar en l'edició 2013-14, a l'entorn de dos elements, el creixement i la innovació a les cooperatives. El treball, no només és fruit de la recerca pròpia i les reflexions aportades pel procés de creixement i el moment de canvi organitzatiu a la cooperativa [MAGROC](#) de la qual sóc sòcia, sinó també són fruit de les aportacions de tres cooperatives que tenen la seva activitat, o part d'ella, en el camp en el qual treballa professionalment, en l'atenció a la petita infància a través de la gestió d'un Centre de Desenvolupament Infantil i Atenció Precoç (CDIAP): les cooperatives [Suara](#), [Delta](#) i Dapsi.

Partim de plantejar-nos: el creixement d'una cooperativa pot posar en perill els valors del cooperativisme? Quins reptes suposa el creixement per a una cooperativa? Com treballar la innovació organitzativa per no perdre els valors cooperatius?

Context actual, creixement i innovació

Moltes cooperatives s'han plantejat el creixement però han trencat amb la inèrcia del consegüent augment quantitatiu de l'estructura, per proposar fórmules innovadores que mantinguin un respecte per la qualitat, per les persones i per la democràcia interna com a reptes.

El creixement és una qüestió sempre present en les reflexions i plantejaments del món econòmic i empresarial, i no sempre exempt de polèmica i divergències conceptuais i estratègiques. El creixement pot respondre a objectius diferents: pot ser una decisió estratègica voluntària, una obligació per a la supervivència en el sector de l'activitat o una adaptació al client. Aquest es pot plantejar fins a un creixement òptim que s'adeqüi a la tasca que desenvolupa la cooperativa, un creixement contingut amb l'objectiu de créixer però sense perdre el control de l'organització i sense riscos, un important creixement obligat per l'entorn per tal de sobreviure, i també es pot plantejar des de l'estratègia de l'expansió territorial per seguir les necessitats de la població o des de l'estratègia de la capacitat financera.

Dinàmiques en el creixement d'una cooperativa

Les cooperatives les formen grups humans i com a tals segueixen dinàmiques similars a les que es donen en altres grups que actuen en altres contextos. La diferència està en les regles de joc que s'estableixen com a tipus particular de model empresarial i que vénen marcades per la llei, les quals estableixen una estructura bàsica inicial i una dinàmica mínima obligatòria. Quan un grup de persones opta per la fórmula cooperativa amb consciència del que significa, significa que té clar que, en el seu projecte d'activitat econòmica, vol posar les persones en el punt de mira, en comptes de triar un model mercantil on el focus i l'objectiu són fonamentalment el benefici econòmic. Però aquesta opció prèvia no vol dir que la forma jurídica obligui o garanteixi una cosa o l'altra estrictament i, per tant, ens podem trobar empreses amb estructures tradicionals mercantils que desenvolupen processos de participació i que tenen com a objectiu principal la supervivència econòmica.

Crear una cooperativa garanteix que els valors del cooperativisme s'apliquin? Aquests es poden veure amenaçats per la pressió del context, però també pels conflictes interns que es poden donar com passa a qualsevol grup humà. Per tal que les regles de joc es respectin cal

també que hi hagi una aposta clara per uns valors tant des de l'esfera col·lectiva i impulsats des del lideratge, com des de l'esfera individual (compromís, coratge, responsabilitat, generositat, empatia...).

La cooperativa facilita la democràcia interna de l'organització, però la garanteix? Aquest context formal, el marc organitzatiu, que es proposa des de les cooperatives, on el principi democràtic és un dels valors principals i tots els socis tenen vot, empeny cap a la tria de models que potencien la democràcia interna i, per tant, els lideratges i decisions compartits. Això no impedeix que apareguin dinàmiques contràries. Les empreses, al llarg de la seva història, desenvolupen la seva pròpia cultura sense que hi influeixi la forma jurídica. Però en el cas de les cooperatives, aquesta forma jurídica ve marcada per uns valors que orientaran, i poden marcar, el disseny de l'organització i per tant la identitat corporativa. Aquests valors s'alinearan o bé xocaran amb els del projecte comú i configuraran una esfera visible i una altra d'invisible de valors i relacions que conviuran en el desenvolupament del projecte.

Els processos de creixement poden posar en risc els principis cooperatius, en especial la gestió democràtica? L'augment de l'estructura pot allunyar els espais de decisió dels socis, pot fer més complexos els processos participatius. La manera d'afrontar-los pot garantir el compliment o no, i la consciència del risc pot ajudar a implantar mesures. Crear una cooperativa no garanteix que els valors del cooperativisme s'apliquin i el creixement tampoc. Però tenint en compte que la forma cooperativa facilita la democràcia interna de l'organització, garantir-la dependrà del compromís dels socis i les sòcies per fer-ho.

Aquests processos de transició davant el creixement provoquen canvis en dues dimensions. No només en aquells esquemes organitzatius visibles ja establerts anteriorment pels quals es regeix el procés de presa de decisions de l'organització, sinó també en aquella dimensió no tan visible que és la que té a veure amb les dinàmiques internes dels grups. Davant aquestes situacions de canvi i per tant de crisi, l'organització haurà d'afrontar tant el que passi a l'esfera visible com a l'esfera invisible (recollint la idea del nou plantejament de formació de l'IGOP amb el Programa Starter), és a dir, tant els aspectes de l'organització i l'estructura formal, com els aspectes psicosocials propis de la dinàmica de grups.

Tot i que ara separaré les dues dimensions per poder ordenar l'exposició, aquesta divisió a la realitat de les organitzacions no és real, ja que conviuen simultàniament en les dinàmiques i relacions dels grups.

Dimensió visible: estructura organitzativa

L'elecció del model cooperatiu per part d'un grup de persones que s'ajunten perquè els uneix el desig de desenvolupar un nou projecte comú per dur a terme una activitat econòmica es pot donar per decisió conscient, per decisió aleatòria o simplement per indicacions d'un tercer. La manca de consciència del model cooperatiu pot comportar una dinàmica poc democràtica per part dels socis i sòcies i pot fer que alguns interpretin o confonguin el model pel qual han optat, per exemple que cadascú interpreti que pot fer només el que vol, o bé que tinguin expectatives diferents del que és una gestió democràtica. L'assemblea és l'espai principal de decisió, però no impedeix que moltes cooperatives es dotin d'una estructura de gestió interna, el disseny de la qual dependrà del moment històric, del procés de creixement, del model estratègic, etc. Totes les cooperatives que han crescut han passat per moments d'inflexió i reflexió, i aquests moments de crisi els ha donat l'oportunitat de millorar la seva estructura interna.

Des de l'esfera més formal, hi ha molta literatura sobre l'organització en molts programes formatius de directius. Però el que més m'ha impactat al llarg de l'elaboració del treball és la quantitat de modalitats de formació i organigrames que et pots trobar a les organitzacions i en particular a les cooperatives, l'èxit de les quals no està directament relacionat amb una organització en particular, sinó en la manera d'aplicar-la, és a dir, "de fer-la funcionar". Això ens dóna una idea positiva en pensar que l'èxit ha estat en propostes innovadores (Suara, Alba, Ecos...), és a dir, adaptades al context i a les necessitats del projecte, no sempre relacionat amb la complexitat (SOM ENERGIA, Delta...); però ha estat molt important el paper del lideratge dins la cooperativa, tant si ha estat compartit com més unipersonal (L'Olivera...), i el compromís de totes les persones implicades en el projecte.

Per tant, l'elecció del model, és a dir, el naixement de l'organització modelarà una cultura organitzativa i si hi ha un lideratge fort i la construcció de l'estratègia ha estat consensuada i és compartida, i no tan sols aprovada per la direcció, l'organització funcionarà millor perquè facilitarà la implicació de tothom en el seu desenvolupament i potenciarà el sentiment de pertinença.

L'estructura organitzativa bàsica de les cooperatives comporta que els seus membres automàticament juguin dos rols simultanis: el rol de soci i el de treballador, la qual cosa configura un univers de relacions força complex. En aquest univers conviuen alhora dinàmiques on una mateixa persona ha de fer dues tasques, la seva aportació a l'activitat cooperativitzada i la seva feina com a sòcia pel que fa a les activitats societàries, fer propostes i prendre decisions, i tot això, amb aquest

exercici simbòlic d'anar posant-se i traient-se diferents barrets sovint al mateix temps, i en molts moments prenent decisions amb interessos contraposats. Aquesta dinàmica comporta més complexitat a l'organització, i per tant més reptes.

En la història d'una organització es poden decidir canvis en el projecte estratègic. Aquests poden ser fruit d'una decisió estratègica voluntària o d'una decisió obligada per l'entorn, per exemple amb l'objectiu de la supervivència del projecte empresarial. Del consens de la nova formulació en pot dependre el seu èxit; si és compartida per l'organització, hi ha més possibilitats que tothom s'impliqui.

La cultura organitzativa inicial tindrà un pes important, marcarà uns valors i una dinàmica col·lectiva. Les propostes que es vagin desenvolupant seran fruit de les propostes inicials i el seu desenvolupament tant en la dimensió tangible com intangible. En els processos de canvi i de replantejament del projecte, pot aparèixer la por de perdre el projecte inicial i de perdre la identitat i la projecció obtinguda fins al moment. En aquests processos també hi jugarà un pes important el mite fundacional i el paper dels fundadors i de tot el grup promotor. D'aquest en dependrà, en part, els processos de recanvi generacional.

El tipus de lideratge marca el camí de les organitzacions. En alguns àmbits sembla que sigui políticament incorrecte parlar de lideratge en el món cooperatiu perquè s'equipara automàticament a concentració de poder; es podria pensar que va en contra dels principis cooperatius, però aquesta seria una mala utilització del lideratge o si més no, correspondria només a un tipus de lideratge. Mostraria una visió molt reduïda i que pot respondre a pors, enveges i rivalitats. El cert és que en tots els grups hi ha algú o alguns que empenyen més que altres. L'important és l'ús que la persona i el grup fan del lideratge, la manera com empenyen o es deixen empènyer. L'aparició de líders és un fenomen natural i inevitable en els grups, i intentar fer veure que no és així pot comportar encara més problemes. El lideratge entès des de l'estructura organitzativa formal és clarificador de responsabilitats, rols i tasques, i sobretot perquè el tipus de lideratge pot marcar un estil en la cultura organitzativa d'un grup. Els líders inspiren i guien, són referents, poden acompanyar, facilitar i impulsar. Per exemple, un líder facilitador potenciarà la participació. El tipus de lideratge permetrà o bloquejarà les possibilitats de canvi a les organitzacions i, per tant, la innovació.

Projecte tècnic enfront de projecte empresarial? Aquesta és la dualitat que es dona sovint a l'inici de la constitució d'una cooperativa. Al sector d'atenció a les persones, l'agrupació de persones amb un marcat i potent perfil professional fa que els projectes tinguin també una marca i una intensitat fonamentalment tècnica, mentre que el model empresa-

rial és un aspecte secundari. Aquests professionals constitueixen cooperatives com a instrument per desenvolupar la seva tasca professional compartida i posen molt d'èmfasi en la formació especialitzada. El naixement impregna la cultura empresarial i el desenvolupament del projecte, de la mateixa manera que a l'infant el marquen els primers temps de vida. Si la tria de la fórmula cooperativa ha estat una opció pràctica sense consciència del que pot significar, tal com abans exposàvem, es pot produir una manca de sensibilitat per prioritzar tasques de gestió necessàries per al funcionament empresarial del grup, sobretot en processos de creixement en què les decisions empresarials van tenint un paper més intens. En aquests moments pot aparèixer la necessitat de professionalitzar la gestió.

Els interessos individuals es poden contraposar als interessos col·lectius? Perquè a l'entorn cooperatiu es doni una democràcia interna real cal que hi hagi un equilibri entre els interessos individuals i els col·lectius. I això dependrà de la capacitat de submissió al grup que tinguin els socis i sòcies, la disponibilitat a renunciar a part del que és individual en favor del que és col·lectiu, però també en la confiança que el col·lectiu vetllarà pel benestar individual.

El model organitzatiu que es desenvolupi per dur a terme el projecte també dependrà de la concepció de treball de què es parteixi. Segons sigui treball abstracte o treball cognitiu, es podrà incorporar, o no, la dimensió emocional i social en la tasca que realitza una organització. Si aquesta es caracteritza per un treball cognitiu, més present actualment, incorporarà tres dimensions: els pensaments, coneixements i habilitats –acció, emoció i desig. Aquest model serà més favorable a desplegar-se en cooperació, de manera més lliure i no tan ordenable i fent un clar esforç per l'accés a la informació.

L'organització del treball pot facilitar o dificultar el treball en equip i la cooperació. L'organització influeix directament en la percepció que pugui tenir un treballador de les seves condicions laborals i en el seu rendiment professional. Una estructura organitzativa molt vertical, amb una llarga cadena de comandament i trams de control curt, no afavoreix el treball en equip, al contrari de les estructures horitzontals, que el faciliten. L'estructura organitzacional influeix en la quantitat de regles, procediments, tràmits i altres limitacions a què es veuen enfrontats els treballadors en el desenvolupament del seu treball. Estructures rígides poden donar més seguretat i control, mentre que les estructures flexibles poden facilitar la iniciativa i la innovació, encara que també podrien portar confusió.

Hi ha diferents models d'estructures organitzatives, una d'elles és l'organització matricial que trenca amb el model jeràrquic tradicional.

Aquesta ha estat l'aposta organitzativa d'algunes cooperatives i associacions grans com Suara, Alba i Gedi, entre d'altres. L'organització matricial es basa en un model d'organització empresarial que va tenir el seu moment puntal a les dècades dels 70 i 80 del segle passat. En l'organització matricial les línies de dependència són múltiples, responen a més d'un criteri i, en conseqüència, molts llocs de treball tenen dos o més caps. Es caracteritza principalment perquè s'abandona el principi d'unitat de comandament. El més habitual és que, en aquestes organitzacions, la tradicional estructura jeràrquica de naturalesa funcional (per departaments) convisqui amb una altra que respon a un altre criteri com pugui ser mercats (regions, països), clients (grans comptes) o productes (divisions). La conseqüència immediata és que molts llocs, especialment aquells situats en els graons intermedis de l'organigrama, passen a tenir més d'un cap. Aquest model mostra la voluntat de no situar la presa de decisions en les persones, és a dir en els nuclis de responsabilitats personals, sinó en nuclis de trobada col·lectiva, com els nodes. És una proposta innovadora, practicada per cooperatives, i mostra el clar compromís de treballar el que és col·lectiu davant del que és individual, alhora que manté un equilibri en tensió entre ambdós.

Dimensió invisible: dinàmica psicosocial

L'activitat cooperativa es dona sempre en un context grupal, per la qual cosa es mou en un univers de relacions on interactuen els individus i el grup com a resultat de la dinàmica entre els individus: l'equilibri entre allò individual i allò col·lectiu. L'organització en una cooperativa respon al marc mínim normatiu com a proposta empresarial, però no deixa de ser una proposta força oberta que deixa molt marge a les propostes particulars que cada cooperativa decidirà. Però qualsevol proposta, per bona que sigui, requerirà prèviament la capacitat de cooperar dels seus protagonistes; de fet el seu èxit dependrà fonamentalment d'això.

L'ésser humà és un ésser social i les habilitats de relació ens acompanyaran en la nostra trajectòria vital, tant en l'àmbit de les relacions personals com laborals. En l'activitat cooperativa aquestes habilitats es posen en joc. Igual com en el procés de desenvolupament del nadó, una part d'aquestes habilitats és innata, la predisposició, i una altra es pot aprendre, entrenar, a partir de la formació i de l'experiència. Però també hi ha uns valors que mouen les habilitats cooperatives com són el compromís, la generositat, l'honradesa, l'empenta, entre altres, que són de difícil entrenament.

En el treball col·lectiu també hi ha processos no tan visibles, més complexos, que es mouen en una dimensió psicosocial. Aquests processos poden afavorir la tasca del grup o la poden dificultar. W. R. Bion¹

aporta conceptes que poden ser útils per comprendre les dinàmiques grupals. Bion es pregunta què passa en un grup de persones i planteja que es poden registrar dos funcionaments: en supòsits bàsics (SB), a partir d'una fantasia col·lectiva, com a defenses regressives en contra d'un moviment cap a un grup de treball (GT). És a dir, en el moment en què un grup de persones es reuneix, coexisteixen dos tipus de comportaments: un de més progressiu o madur, encaminat a portar a terme la tasca per a la qual s'han reunit (GT), i un altre de més regressiu o immadur que fomenta tot el contrari (SB).

Distingeix tres supòsits bàsics: dependència, atac-fuga i aparellament. En tots els SB no hi ha pensament, es donen afirmacions o opinions taxatives, sense matisos, que no deixen pensar (és fer les coses per inèrcia, perquè històricament ha estat així...). D'altra banda, qui pensa és un traïdor perquè amb el seu pensament es diferencia de la resta i, per tant, trenca l'aparent cohesió grupal. L'altre nivell de funcionament és el de grup de treball, el qual requereix dels membres del grup capacitat de cooperació. S'aconsegueix per maduresa i amb entrenament.

A diferència de l'altre tipus de funcionament, el grup de treball implica contacte amb la realitat, tolerància a la frustració i control de les emocions. El grup de treball és capaç de tolerar allò que no sap, i utilitza els mètodes racionals (el pensament) per aconseguir dur a terme la tasca que s'ha proposat. Per les seves característiques, el grup promou el creixement i la maduració tant dels seus integrants com del mateix grup. Comparteix moltes de les característiques que contribueixen a l'eficàcia en un equip: els objectius i metes són clars, llibertat d'expressió, tolerància i respecte; el conflicte s'entén com una tasca de tots i és un motor de canvi, per la qual cosa se'l tolera i se l'afronta sense evitar-lo ni minimitzar-lo; els rols estan clarament definits, de manera que cada individu es responsabilitza de la seva participació activa en el grup; el lideratge no recau exclusivament en el coordinador de l'equip sinó que es reparteix responsablement entre els participants, i hi ha una autoavaluació continuada de la tasca que es porta a terme.

Els grups funcionen amb tensions entre el funcionament de SB i el GT, i oscil·len entre una posició i una altra. Les ansietats que porten a un funcionament o altre estan causades per l'estructura organitzacional, la claredat de les fronteres, la definició de rol i tasques... i d'altres factors més inconscients. Totes les organitzacions humanes estan influïdes per la manera de pensar dels SB. Reconèixer-les, conscienciar-les i proveir una tasca específica i clarament definida i una estructura que hi doni suport, són la manera de gestionar la seva influència negativa sobre els grups.

En la resolució de conflictes, cal pensar abans d'actuar. La capacitat de resolució dels conflictes depèn en gran part de la capacitat de pensament del grup. En els grups en procés de creixement, pot suposar un potencial positiu en el procés de transició d'un model a un altre, de modificació del projecte inicial, de creixement, o bé pot suposar la destrucció del grup. Aquests processos de transició poden provocar canvis i aquests formen part d'un aprenentatge. Per afrontar aquests canvis cal reconèixer les dinàmiques que generen ansietat en el grup i els conflictes que hi apareixen. El no reconeixement dels conflictes i de les diferències és un potencial explosiu, de vegades contingut sota la falsa fantasia de la por a diferenciar-se, perquè això pot semblar la fragmentació del grup.

Si podem veure l'origen dels conflictes, aprendrem a gestionar-los millor. Però no per la via del control que pot deixar immòbil el grup, sinó per la de l'aprenentatge a través de la presa de consciència i de l'experiència, una via més eficaç, ja que fins que no ens apropiem, no aprenem. Quan hi ha confusió, hi ha patiment, en canvi, quan es coneix la complexitat, el patiment afluixa i aleshores es poden produir canvis.

La passió per la innovació pot espantar. La passió de vegades pot resultar molt amenaçadora per als altres, pot ocasionar entre por i enveja, es pot viure com una "bomba en potència". Això pot comportar que com més innovador és el líder o líders, més farà, des de la dimensió "inconscient-psicosocial", que l'entorn intenti controlar-lo o contenir-lo, per por que faci canviar moltes coses. Aquesta tensió entre els qui volen canviar i els qui volen preservar i es resisteixen a canviar els mètodes establerts es registra constantment a les organitzacions. Sovint el preu de dur a terme les idees revolucionàries per part d'un líder és perdre part de la passió, cedir perquè es pugui mobilitzar alguna cosa. La innovació trastoca el sistema, cal triar els entorns més favorables; tots no ho són, ja que l'èxit i la innovació no sempre van junts. Però també hi ha el perill que una organització es desvitalitzi perquè no hi ha passió, que no es troba sentit a estar junts, i això pot posar en perill la supervivència del projecte.

Els processos d'innovació són creatius, de qüestionament del saber i dels esquemes actuals. Depenen de la capacitat d'anàlisi i de canvi de l'organització, com també del tipus de lideratge. Caldrà tenir en compte que les situacions de conflicte-crisi poden bloquejar o estimular la capacitat innovadora. Treballar la innovació de manera transversal és una innovació i les noves tecnologies poden jugar un paper clau en l'actualitat.

En els processos de creixement hi ha moments de transició que poden comportar confusió general; poden aparèixer sensacions de descontrol

en la gestió i la presa de decisions, que es poden donar especialment quan hi ha expansió territorial per la manca de control visual i les dinàmiques noves que es van donant. Quan s'intenten introduir canvis en l'organització apareix la resistència a canviar els esquemes vigents que fins al moment podien conferir un marc de seguretat per la rutina en la gestió. De la capacitat d'adaptació en dependrà la seva evolució. En el cas d'un creixement estructural, si no hi ha un creixement territorial, hi pot haver risc de pèrdua de contacte amb el territori, però alhora aquesta territorialització pot provocar dispersió i disminució de la implicació dels socis.

La confusió de rols és un dels conflictes que poden aparèixer en moments de crisi i de transició. Una distància curta i exclusiva entre rol i persona pot comportar molts riscos perquè la persona arriba a dependre massa del rol. Hi ha el perill que hi hagi confusió i s'interpretin les coses des de l'àmbit personal i no pel rol que es desenvolupa, i que qualsevol canvi afecti greument la vida personal. Al llarg de la nostra història desenvolupem diferents rols, sobretot en la nostra infància, que deixen petjades inconscients i que ens marcaran els rols conscients que anirem desenvolupant al llarg de la nostra vida. Aquesta part inconscient és la que molts cops és mobilitzada pel grup en què ens relacionem. En les dinàmiques dels equips conviuen els dos rols: un el que comporta la tasca que tenim assignada, l'altre, el que funciona més inconscientment. Aquest rol que tenim assignat a les organitzacions no és independent. Per analitzar les relacions és important tenir en compte com s'ha configurat, per què s'ha escollit aquella persona per aquell rol. En una estructura gran es dona més tensió dialèctica entre les relacions, els rols i funcions, necessària per garantir la democràcia interna.

La capacitat per cooperar depèn de les habilitats cooperatives. L'organització cooperativa segueix una predisposició natural de l'ésser humà, que té una predisposició cap a la dimensió social, una capacitat innata per cooperar. Les habilitats cooperatives en el desenvolupament i la trajectòria vital es poden enfortir o afeblir.

Richard Sennett² explora la cooperació com una habilitat, que requereix comprensió mútua, actuar conjuntament, i deixa clar que no és un camí planer sinó ple de dificultats i ambigüitats. Per Sennet "la cooperació lubrica la maquinària necessària per fer les coses i la coparticipació pot compensar allò que potser no tinguem individualment. Bé que inserida als nostres gens, la cooperació es manté viva en la conducta rutinària; cal desenvolupar-la i aprofundir-la. Això resulta particularment cert quan es tracta de cooperar amb persones diferents de nosaltres; amb elles, la cooperació esdevé un dur esforç".

En la introducció del llibre fa referència al marc mental de la cooperació. Aquest seria l'esfera invisible del funcionament de la cooperació i, per tant, del funcionament quotidià d'una cooperativa. Defineix la cooperació com un intercanvi en què els participants obtenen beneficis de la trobada. El suport mutu està inserit en els gens de tots els animals socials, que cooperen per aconseguir el que no poden fer sols. Planteja la importància de la dialògica en la relació (atenció i sensibilitat envers altres persones). Per Sennet saber escoltar requereix un seguit d'habilitats: "les de prestar curosamment atenció al que diuen els altres i interpretar-ho abans de respondre, apreciament el sentit dels gestos i els silencis, tant com el dels enunciats. Malgrat que per observar bé haguem de contenir-nos, la conversa que en resulti serà un intercanvi més ric, de naturalesa més cooperativa, més dialògica". També és molt esclaridora la seva comparació entre la simpatia i l'empatia tan present a les relacions: "... La curiositat té un paper més important en l'empatia que en la simpatia... Tant la simpatia com l'empatia transmeten reconeixement, i ambdues creen un vincle, però una és una abraçada, mentre que l'altra és un encontre...". Aquest autor també ens proposa les claus d'allò que enforteix i del que debilita la cooperació. Fa èmfasi en tres aspectes que l'afebleixen: les desigualtats a la infància, l'erosió de la cooperació en el món laboral adult i l'aparició d'un caràcter emergent a la societat moderna que anomena el "jo no cooperatiu". Per això, per enfortir-la, convé reforçar les habilitats, saber produir i reparar, ser capaç de fixar-se en els gestos informals, treballar la resistència i fer èmfasi en la reparació, i sobretot amb el compromís. I afirma com a conclusió, després d'un llarg desenvolupament de conceptes i d'un suggeridor i detallat recorregut per la història, la sociologia, l'antropologia i la política, que "els terribles simplificadors de la modernitat poden reprimir i distorsionar la nostra capacitat per viure junts, però no eliminen aquesta capacitat ni ho poden fer. Com a animals socials, som capaços de cooperar amb més profunditat del que s'imagina l'ordre social existent."

Créixer? Per què? Com? Tres models de creixement

Diferents estratègies, diferents models, diferents propostes però algunes dinàmiques en comú. Les tres cooperatives entrevistades en el treball, Suara, Delta i Dapsi són cooperatives amb trajectòries, experiències, plantejaments estratègics i models de creixement diferents. Actualment, totes tres treballen a l'àmbit de l'atenció a la petita infància, des de la gestió d'un CDIAP. Vegem les seves aportacions pel que fa al creixement, estratègies i propostes.

El cas de CDIAP DAPSI RUBÍ

EL CDIAP DAPSI RUBÍ està gestionat per la cooperativa Dapsi Rubí, cooperativa de treball associat, formada per professionals especialitzats en petita infància i que té com a territori d'actuació el Vallès Occidental.

La seva constitució l'any 1988 va ser impulsada pel desig inicial d'engegar un projecte pròxim al lloc de residència de les sòcies fundadores, aprofitant l'experiència prèvia que tenien en atenció a la petita infància. Aquest primer projecte tenia l'objectiu de treballar a Terrassa, però amb el suport de la Generalitat i per indicació seva es va dur a terme a Cerdanyola, a fi d'atendre també la població dels municipis de Montcada i Sant Cugat. El 1993 la cooperativa Dapsi, en col·laboració amb l'Ajuntament, va obrir una seu al municipi de Rubí per aproximar l'atenció precoç a la població de Rubí i Castellbisbal. L'any 2006, aquesta cooperativa inicial es dividirà en quatre cooperatives autogestionades repartides al territori on actuava feia anys: Dapsi Rubí, Dapsi Sant Cugat, Dapsi Cerdanyola i Dapsi Montcada. Així doncs, va començar sent una cooperativa petita que es va expandir territorialment per acostar-se a la població i facilitar la detecció precoç i la coordinació amb els dispositius de la zona. Seguint la dinàmica de creixement del sector en aquella època, amb el temps els quatre equips repartits pel territori van anar creixent i agafant dinàmiques pròpies, uns fets que sumats a les necessitats organitzatives i econòmiques les va portar a separar la cooperativa en quatre, és a dir, van passar de les autonomies al federalisme.

El repte més important per a Dapsi respecte al creixement és el “d'harmonitzar: creixement però mantenint l'autonomia, la flexibilitat (adaptació al territori i les circumstàncies) i la implicació més directa de les sòcies en la presa de decisions”. La decisió de la divisió va respondre a una decisió estratègica de no créixer en estructura i mantenir els equips amb una grandària que consideraven òptima per al bon funcionament interdisciplinari del servei d'atenció precoç. D'altra banda, també es plantegen un altre repte que és la relació entre la gestió i l'activitat societària, és a dir, com harmonitzar l'eficàcia i l'eficiència que representaria que determinades decisions les prengui el consell rector, sense involucrar tothom, però que al mateix temps tothom s'hi senti implicat en aquestes decisions quan afecten temes professionals. Al principi, com a cooperativa petita, les funcions estaven barrejades i el projecte professional tenia un pes molt important, però a mesura que van anar creixent van detectar la necessitat de separar les funcions.

Propostes:

- Consideren que l'organització ha de ser fidel a l'objectiu estratègic, i si l'objectiu és l'arrelament i la proximitat als serveis del territori, s'ha de buscar una estructura organitzativa que ajudi a desenvolupar aquest objectiu. La proposta principal és la de “creixement òptim-equip òptim per als equips professionals”. Des de la gerència es considera que un dels objectius importants en l'atenció precoç és mantenir la interdisciplinarietat dels equips. Per això, es proposen equips amb una dimensió òptima

d'uns deu professionals, aproximadament, tenint en compte la viabilitat de la dinàmica de l'equip i la possibilitat de finançar totes les despeses de personal i infraestructures. Dins el model cooperatiu, s'aposta per un model més artesà, on es potenciï la implicació personal i que l'expansió territorial sigui per seguir les necessitats de la població. Consideren que en el tipus d'activitat en què treballen hi ha poc marge per les economies d'escala, i un creixement podria debilitar la implicació personal i emocional, i laboral, a tots nivells de l'organització. Amb una mida òptima és més fàcil convocar una assemblea i poder compartir decisions. Remarquem que cal una professionalització, necessària des de les exigències de la pròpia feina pel que fa a la gestió personal, la gestió comptable, etc., i en aquesta línia les quatre cooperatives comparteixen una gerència. Tot i així reconeixen que cal aprendre a fer d'empresari: quan s'inicia un projecte professional sense experiència empresarial cal un procés d'aprenentatge per tal de poder combinar les dues funcions dins de la mateixa organització (per exemple: psicòloga-sòcia), una combinació que sovint està plena de complexitats.

- La cooperativa com a model de gestió a l'atenció precoç: defensen el model cooperatiu com una forma idònia per crear un nou centre, per poder treballar amb les condicions que marca l'administració actual de l'ICASS, per les característiques del servei amb preu marcat per l'administració i per tant amb facturació tancada i atès que l'expectativa d'una cooperativa no està en el benefici sinó en el manteniment de llocs de treball estables i dignes.
- La implicació és imprescindible en el treball amb les persones i un camí per aconseguir-la és garantir que la informació arriba a tothom. En el seu cas, es facilita directament a través de reunions mensuals amb el gerent, tothom la té de primera mà. Pensen que aquesta dinàmica afavoreix la implicació a la feina cada dia, més enllà de treballar, i evita molts conflictes, males interpretacions, percepcions d'arbitrarietat...
- Coherència entre els valors del projecte empresarial i els del professional: els valors que s'apliquen a la pràctica professional també s'han de tenir en compte en la pràctica empresarial i a la inversa. Per exemple, si es treballa oferint suport a les famílies, també s'ha d'abordar el suport als treballadors/socis, fins i tot en les qüestions més personals (flexibilitat horària).
- "Estructura autonòmica enfront d'estructura federal" (cooperativa de segon grau): passar d'una estructura central que dona poder a les autonomies, a la constitució d'estats independents, que es poden federar en una cooperativa de segon grau.

- Suport extern en els processos de transició: per tal de poder reflexionar i trobar propostes i estratègies noves, qüestionant allò establert.

El cas de CDIAP DELTA

CDIAP DELTA – CASTELLDEFELS/GAVÀ: La cooperativa va néixer impulsada per un grup de sis professionals especialitzats en el desenvolupament infantil per tal de gestionar el CDIAP. Trien la fórmula cooperativa perquè pensaven que era una fórmula en sintonia amb els seus valors. Inicia la seva activitat l'1 de gener de 1999 i des d'aquell mateix any gestiona el CDIAP Delta que dona cobertura dins la xarxa d'atenció precoç a la zona del Baix Llobregat Sud.

Delta es planteja com a objectiu estratègic: "... ser una gestora integral de serveis destinats a la infància i les seves famílies, amb implicació i compromís en el disseny proactiu de solucions precises a les demandes socials, d'educació i terapèutiques detectades a la nostra població objectiu."

Des de la seva constitució, la cooperativa ha anat creixent de mica en mica, a un ritme lent però constant de socis, a 2-3 socis per any aproximadament fins a 18 actualment, seguint un model d'incorporació progressiu. Aquest model l'han anat mantenint fins fa uns anys ja que, coincidint amb el moment crític de la crisi, es van plantejar la seva revisió amb el repte d'encaixar el creixement dins de l'organització. Aquest creixement societari va obligar a fer una reflexió interna i a posar un fre temporal, mentre que per una altra banda l'exigència del sector, de l'entorn, obliga a plantejar un creixement moderat en serveis i en mercat.

El creixement sostingut en l'atenció als usuaris del CDIAP ha propiciat que tinguessin un creixement proporcional en el nombre de professionals que configuren l'equip. Actualment la seva tasca es desenvolupa en tres centres d'atenció, un parell situats a la població de Viladecans i el tercer a Castelldefels. Aquest fet ha permès que poguessin acostar territorialment el servei a la població diana, però aquest creixement també va generar la necessitat de crear la figura de la coordinació tècnica, a més de la direcció tècnica que ja hi havia, per tal de poder vetllar i assegurar uns estàndards de qualitat homogenis als CDIAP.

Posteriorment han afegit les possibilitats de creixement en la direcció del mercat privat, la qual cosa ha generat una reflexió interna complexa atesa la vocació social, d'iniciativa social sense afany de lucre amb una voluntat de treball conjunt amb l'administració, de cooperació publico-privada.

Un altre repte important ha estat decidir el moment en què cal introduir figures de gestió més especialitzades i diferenciar les tasques societàries. Es qüestionen fins quan es pot mantenir un funcionament transversal i absolutament assembleari, sense perdre eficàcia i eficiència. La transició cap a la professionalització de la cooperativa ha estat un moment important en el procés de creixement. Va apareixent la necessitat de valorar les capacitats que es necessiten per desenvolupar tasques de direcció. Aquesta exigència també ha fet que es plantegessin “la retenció del talent”, separant els càrrecs polítics escollits dels càrrecs de gestió en què es valoren les capacitats. Fan èmfasi a no confondre el que és un càrrec polític amb un càrrec executiu i per funcions.

Propostes:

- Proposen un creixement contingut que puguin controlar i que no baixi la qualitat. Pensen que el creixement requereix estratègies concretes per mantenir la cohesió i l’homogeneïtat dels serveis, però que si es van estructurant els recursos es pot anar fent un creixement tranquil i amb un cert control. Creixer responia a l’objectiu d’ampliar el nombre de llocs de treball a l’entorn, i també perquè els serveis i els mercats que poguessin obrir donessin una possibilitat al mateix soci de poder fer una carrera professional dins de l’organització.
- Exigir capacitats i experiència als càrrecs societaris. Tal com relaten a la memòria RSE, “als membres del Consell Rector se’ls exigeix la capacitat i experiència necessària per poder guiar l’estratègia de l’organització en els aspectes socials, ambientals i econòmics”.
- Utilització de noves tecnologies com a eina per potenciar la transparència en la comunicació tant externa, com interna. És una de les primeres cooperatives que ha fet memòries de sostenibilitat al llibre electrònic i que es pot descarregar. Projecte Delta 2.0. Les tecnologies per a la informació externa potencien el prestigi i la solvència que pot facilitar el reconeixement de la mateixa administració.
- La intercooperació com l’aposta pel creixement amb altres. Pensen que es creen “sinergies de valor afegit”. Una mostra d’això és el Projecte Itinere que desenvolupen amb la cooperativa Eduvic.
- Les cooperatives també necessiten un lideratge clar amb visió estratègica. El líder, com a persona a qui se li diposita confiança, no ha d’estar vinculat amb la concentració de poder. És el que ha de veure dos o tres carrers més enllà. Lideratge col·laborador, facilitador, respectuós, democràtic... També és més fàcil que una cooperativa sigui un projecte amb un lideratge compartit, però sempre hi ha una persona que tira del carro, algú s’ha de posar al capdavant. Aquest líder pot estar referendat o no. El lideratge a les cooperatives existeix igual que en altres organitzacions.

- Creixement amb compromís social: emprenedors socials. Aposten per projectes que donin resposta a necessitats no cobertes socialment.
- Transparència en la innovació, compartint les experiències i publicant-les, també publicant els resultats i el compromís social de la cooperativa: RSE.

El cas de CDIAP Suara –MONTSIÀ

Suara és la cooperativa de treball associat i iniciativa social més gran de Catalunya en el sector d'atenció a les persones. La seva activitat professional és diversa, però se centra en l'àmbit d'atenció a les persones. Gestiona serveis i equipaments diversos, entre d'altres un CDIAP a la comarca del Montsià des de setembre del 2010.

Suara no ve de la tradició de l'atenció precoç. Per a la cooperativa és un producte nou que s'obre al mercat. Tenien una forta vinculació amb les escoles bressol, d'una banda, i de l'altra també hi havia l'estratègia de créixer en el sector dels discapacitats. Aquests dos factors es van sumar en el moment que va sortir la licitació del CDIAP Montsià a la qual es van presentar. A partir de la mobilitat, com un dels avantatges que ofereix la cooperativa als socis, es va començar a constituir l'equip del CDIAP.

En aquest procés inicial es va posar en marxa la dinàmica organitzativa de triangulació entre negoci, producte i finances quan es dissenya el producte (servei). És el que consideren un diàleg necessari, un procés de negociació interna per arribar a un acord final com a decisió d'empresa. Reconeixen la importància de la implicació dels professionals, però com a tots els serveis de la cooperativa el fet de tenir una estructura gran no els suposa un aïllament a la participació i la decisió, sinó que pensen que depèn de quin sigui el model organitzatiu i que no pel fet de ser una empresa més petita el poder de decisió arriba abans que en una empresa gran. Consideren que com més gran, més economies d'escala i poder compartir coneixements amb els altres professionals de la cooperativa.

Un dels reptes que tenen és la combinació de la contribució als objectius generals i a l'estratègia de la cooperativa amb desenvolupar alhora objectius propis del servei. Tenen molt clar el compromís amb els valors cooperatius, amb la filosofia de l'empresa que cala fins a l'últim racó. Un d'ells és la participació. I plantegen un aspecte clau per facilitar la participació, que és l'accés a la informació.

Des del CDIAP consideren que tenen força autonomia perquè senten que hi ha una estructura i funcions clares entre els diferents respon-

sables. Pel que fa a potenciar l'autonomia i la implicació dels professionals, es fa una aposta molt clara per l'apoderament dels directors i de l'equip.

La formació també juga un paper molt important en la implicació a la cooperativa. El procés de formació prèvia engresca molt els socis i aquests valoren els beneficis de ser-ho. Disposen del pla Forma't que dóna suport a plans de carrera en què es finança part de formació especialitzada.

Respecte a pertànyer a una organització empresarial gran, des del CDI-AP destaquen els avantatges que els facilita l'estructura central com la mobilitat, la formació, el suport en gestió i coneixements, l'intercanvi de coneixements, la seguretat... I com a desavantatges de pertànyer a una cooperativa gran, des del CDIAP destaquen el desconeixement de tots els socis i sòcies de la cooperativa, la distància i la mobilitat en les reunions. Des de la Direcció General, expressa en Ricard Fernández que tenen clar que no s'és millor o pitjor per ser gran o per ser cooperativa, que la qualitat no està relacionada amb la dimensió, però el que sí fa la dimensió és facilitar l'adaptació a la situació socioeconòmica actual, tenint en compte la reducció de marges tan important que s'està donant; i veu difícil la supervivència d'una estructura petita que necessita una mínima infraestructura, la qual cosa tampoc els sembla just perquè molts d'aquests serveis sobreviuen a costa de renúncies salarials importants.

Propostes:

- Una dimensió gran comporta més tensió en la relació societària que obliga a desenvolupar més accions per tal de mantenir la participació.
- La participació no depèn de la dimensió, sinó del model organitzatiu que es plantegi i de com es desenvolupi.
- La diversitat de serveis dins de l'organització permet l'intercanvi de coneixements amb companys que estan desenvolupant altres activitats en altres especialitats.
- La participació al territori es pot entendre com a negoci i com a producte.
- L'estructura central permet el repartiment de tasques i descarrega els responsables de servei d'algunes tasques de gestió especialitzada; és un avantatge del volum.

- Organització gran amb atenció a les coses petites, per tal de no perdre els detalls del funcionament i els resultats de l'empresa.
- Potenciar l'apoderament, com una forma de potenciar l'autonomia i la capacitat de decisió dels professionals pel que fa a la seva tasca.
- Els nodes són un instrument per treballar nous projectes en equip, un espai potencial per poder ajuntar les idees amb la viabilitat, aprofitant la iniciativa i els coneixements.
- L'accés a la informació és clau per potenciar la participació i, per tant, la capacitat d'incidir. És molt important que la informació bàsica de la gestió estigui accessible als socis i sòcies per tal que puguin participar en la presa de decisions. Per exemple, que les dades econòmiques i el pla de gestió es puguin consultar amb facilitat.

Del treball d'anàlisi més extens realitzat a la cooperativa més gran de les tres, la cooperativa Suara, destacaria les següents propostes innovadores que estan desenvolupant:

- EPAG: són Espais de Preparació de l'Assemblea General. Prèviament a les assemblees, el president i el director general fan reunions repartides pel territori amb els socis i sòcies. Donen compte de les tasques realitzades i expliquen la informació i documentació que posteriorment es debatrà a les assemblees. Aquests espais faciliten l'apropament del poder (nivell de decisió) a l'acció (nivell d'actuació).
- soci-tutor: un/a soci/a acompanyarà el soci a prova durant el període de temps previ a la incorporació definitiva.
- tècnic-societari: és una professional-sòcia que té com a funció la coordinació del Pla de Participació que recull activitats societàries que potencien la participació del soci/sòcia.
- nodes: els socis es poden agrupar en nodes. Aquests poden tractar de qualsevol tema que creguin oportú, com per exemple la innovació, la millora d'un servei, etc. Les decisions preses o els informes fets per aquests nodes han de tenir forma de conclusions concretes. Aquestes passen al Director General (al Consell de Direcció) i, a la vegada, al Consell Rector, perquè puguin ser estudiades i es prenguin mesures, si escau. Però en cas que la resolució sigui negativa, els directius ho hauran d'argumentar.
- Espurnes d'innovació: És l'impuls d'espais per facilitar l'intercanvi i la detecció d'idees que tenen com a objectiu afavorir "l'esperit innovador". Pretenen ser tallers innovadors i enriquidors que permetin al

soci experimentar, compartir i conèixer nous companys i serveis per endinsar-se en el món de la innovació, en definitiva espais de reflexió i participació. Aquests espais tenen caràcter temporal.

- Debats amb cafè: espais informals de contacte entre el Consell Rector i els socis. Tenen caràcter d'espais "petits" per tal de poder expressar els seus neguits, preocupacions i visions de la cooperativa i les seves activitats.
- Espais de contrapunt: espais amb diferents formats que tenen com a objectiu ser fòrums de diàleg per a socis i sòcies per debatre i aprofundir sobre qüestions d'actualitat vinculades amb el cooperativisme.
- GIM (Grup CLADE): El Consell Rector encomana la gestió operativa a la direcció del grup. La direcció, a banda d'assumir la representació i coordinació del grup, també coordina els projectes d'intercooperació que s'estableixen a través dels GIM (Grups d'Interès Mutu), els quals es constitueixen a iniciativa de qualsevol de les organitzacions sòcies i en els quals poden participar empreses no sòcies del grup, interessades en l'objectiu del GIM. Són nodes de treball als quals pot participar qualsevol persona treballadora del grup designada per la seva empresa.

RESUM

De forma molt sintètica ens podríem plantejar algunes idees sobre els riscos i oportunitats que cal tenir en compte respecte a la grandària d'una organització, tenint en compte, però, que dependran també del sector on treballen:

Organització gran

Riscos:

- Creixement del nombre de socis: dispersió en les relacions, pèrdua de la participació directa en la presa de decisions, disminució de la implicació dels socis, formació insuficient per part dels socis sobre gestió i organització empresarial en el moment del creixement, despersonalització, disminució del compromís.
- Creixement en el territori: risc de dispersió, sentiment de soledat dels professionals, dificultats de cohesió i distanciament de la realitat per part de les estructures centrals de l'organització.
- Estratègia: es podria donar una disminució de la qualitat per l'augment de la quantitat.
- Organigrama: complexitat en la gestió, distanciament entre els nivells

de decisió (Consell Rector, direcció, coordinadors) i els d'acció (serveis/treballadors...), dilatació en el procés de presa de decisions, canals de comunicació més complexos...

Oportunitats:

- Creixement del nombre de socis: més diversitat professional, participació de les minories
- Creixement en el territori: diversitat amb l'entorn, possibilita la mobilitat laboral
- Canvi d'organigrama: més diversitat de participació, formació especialitzada: distribució de tasques i funcions
- Estratègia: professionalització de la cooperativa, visió estratègica i de futur, replantejament missió-visió-valors, economia d'escala, solvència...
- Innovació: més diversitat de propostes

Organització petita

Riscos:

- No creixement del nombre de socis: menys diversitat, repartiment tasques societàries sense especialització
- No creixement en el territori: es pot generar dependència si hi ha pocs clients, poc marge financer...
- Estratègia: visió reduïda, poca professionalització
- Organigrama: poca diversitat i mobilitat en els càrrecs i tasques, confusió de rols, improvisació per procediments poc establerts, formació generalista, concentració de tasques i funcions

Oportunitats:

- No creixement del nombre de socis: relacions molt properes i personals, concentració, participació més directa, més implicació dels socis
- Limit territorial: grup humà més compacte, facilitat de les dinàmiques de grup
- Organigrama: flexibilitat, canals de comunicació més senzills

- Estratègia: menys elements per tenir en compte
- Innovació: canvis més àgils

EPÍLEG

La cooperació es pot donar de manera formal o informal. La cooperació com a forma de relacionar-se la trobem en molts moments vitals, dinàmiques socials, etc. Quan algú tria aquesta forma de relacionar-se com a dinàmica principal per organitzar-se empresarialment està marcant una essència. Aquesta essència és el que impulsa les decisions del camí vital de l'organització. Això no està exempt que apareguin dinàmiques que ho puguin dificultar. El creixement pot ser un moment vital en una organització. Creixer pot comportar riscos i oportunitats que cal saber gestionar. Però des d'una visió optimista podem concloure que, amb l'estratègia consensuada i els objectius clars, la cooperativa pot trobar innovacions organitzatives que li permetran fer front a un creixement o expansió sense perdre els principis cooperatius, posant un èmfasi especial en la participació democràtica.

Per acabar, aprofito per agrair les aportacions dels testimonis directes de cooperativistes de Suara, Delta i Dapsi, que en la seva realitat quotidiana s'han hagut d'enfrontar a processos de creixement. Amb la riquesa de la seva experiència i la intensitat de les vivències que molt generosament m'han regalat en les seves reflexions, amb el seu compromís, il·lusió i empena amb què treballen dia a dia per afrontar els reptes del creixement de les seves organitzacions, m'han permès poder sintetitzar reflexions i idees al voltant del creixement i la innovació que espero que ens siguin útils per continuar reflexionant i millorant la tasca de les nostres cooperatives.

En definitiva, cap proposta organitzativa innovadora no podria tenir fruits si la seva essència no fos la barreja de compromís i il·lusió en un projecte compartit.

Notes:

1: BION, W.R.: *Experiencias en grupos*. Ed. Paidós. Barcelona, 1990.

2: SENNET, Richard: *Juntos*. Ed. Anagrama. Barcelona, 2012.

Més informació:

<http://www.suara.coop/>

<http://www.delta.coop/>

<http://www.dapsirubi.cat/>

<http://www.magroc.cat/>



TRES PRINCIPIS COOPERATIUS A EXAMEN

Aliança Cooperativa Internacional

L'octubre de 2012 a Manchester, durant l'Assemblea General de l'Aliança Cooperativa Internacional, els membres del consell van encomanar a la Comissió dels Principis la tasca de redactar les Guies Orientatives per als Principis de 1995. Aquesta iniciativa va quedar fixada al Pla per a una Dècada Cooperativa com a activitat fonamental que donarà forma al pilar de la identitat, enfortint la diferència cooperativa. Durant l'any 2013 i els primers mesos de 2014 es va treballar al voltant de tres principis: el tercer (participació econòmica dels socis), el cinquè (educació, formació i informació) i el setè (compromís amb la comunitat). Seguidament presentem un resum dels tres documents inicials que van servir d'esborrany per a les discussions posteriors, així com algunes esmenes presentades per CICOPA (Organització Internacional de Cooperatives de Treball Industrial, Artesanals i de Serveis).

Tercer principi: Participació econòmica dels socis Jean-Louis Bancel

El tercer principi diu així: «Els socis contribueixen equitativament al capital de les seves cooperatives i el gestionen de forma democràtica. Almenys part d'aquest capital és normalment propietat comuna de la cooperativa. Els socis assignen excedents a totes o alguna de les finalitats següents: el desenvolupament de la seva cooperativa, l'establiment de reserves, el benefici dels socis en funció de la seva activitat cooperativitzada, la formació dels socis i altres activitats aprovades per ells mateixos».

El tercer principi es consagra completament a la contribució econòmica dels socis a les seves cooperatives. Ara bé, seria erroni veure aquest principi aïlladament. A la definició del que és una cooperativa, la dimensió econòmica és la primera que apareix, però no l'única, ja que les «aspiracions i necessitats» socials i culturals comunes s'hi esmenten en igualtat de condicions. Això confirma la idea que una cooperativa és una empresa en el sentit del compromís de les persones que la constitueixen i li donen vida, però pot tenir altres dimensions i finalitats (com les cooperatives socials o culturals, que no s'inscriuen dins de les activitats negociables al mercat). En aquests casos, la dimensió econòmica solament constitueix un mitjà per assegurar la finalitat de les accions de les cooperatives.

També convé assenyalar que la cooperativa es defineix com «una empresa de propietat col·lectiva i gestió democràtica». Això significa que els socis cooperativistes poden ser individualment propietaris de les parts que han subscrit, però no són propietaris de forma individual de la cooperativa o del seu actiu. D'aquesta definició s'obté la diferència entre el valor d'una part de la cooperativa i el d'una acció en una societat de capitals.

Algunes recomanacions relatives al tercer principi

Contribució al capital

Les participacions al capital social han de ser assequibles financera-ment i el seu nombre pot ser molt divers.

Si els socis individuals representen la majoria de socis de la cooperativa, les persones jurídiques també en podran ser sòcies. Llavors, es pot considerar l'existència de col·legis de socis diferents. Les persones jurídiques susceptibles de contribuir al capital adquirint participacions socials (com les cooperatives, les mutualitats o qualsevol altre agent

econòmic) amaguen una veritable lògica d'afavorir la participació dels membres cooperativistes o mutualistes. Després, es poden igualment convertir en membres de les cooperatives les autoritats públiques, nacionals, regionals o locals. No obstant això, la participació d'aquests agents, privats o públics, ha de deixar la majoria dels drets de vot als beneficiaris o agents reals de la cooperativa, ja sigui de productors o de consumidors.

Igualment, ha de ser possible la possibilitat de contribuir financera-ment al capital de les cooperatives sense dret de vot. Cal establir normes perquè la retirada d'aquests inversors no desestabilitzi la coope-rativa.

Capital com a propietat comuna de la cooperativa

El capital de la cooperativa és propietat d'aquesta (1). Els cooperativis-tes no es poden valer del capital subscrit perquè és indivisible.

Si els cooperativistes poden recuperar la suma del seu capital social sense valorar —excepte decisió expressa de l'Assemblea General i en condicions estrictes de no posar en perill l'equilibri de la cooperativa—, una generació de cooperativistes no es pot apropiari de les reserves de la cooperativa fruit d'una acumulació de capitals al llarg del temps per part de múltiples generacions.

Aquests béns comuns no pertanyen als socis, sinó a la cooperativa en la seva qualitat de persona jurídica. S'ha de reafirmar el principi d'us-defruit, ja que els cooperativistes són mers usuaris d'un servei aportat per la cooperativa a diverses generacions de socis, passades, presents i futures. En certa mesura, es tracta d'una transposició «cooperativa» de la noció de desenvolupament sostenible en benefici de les futures generacions (2).

La remuneració a les aportacions de capital haurien de ser moderades, perquè el capital aportat no ha d'imposar als socis remuneracions que no els permetin desenvolupar les seves activitats. El millor seria es-tudiar la possibilitat que els socis subscrivissin aportacions al capital social sense dret de vot amb retribucions garantides però modestes, la qual cosa permetria una aportació de capital sense accedir als mercats financers. Aquestes aportacions subscrites tindrien retribucions de ti-pus obligatori.

Assignació dels excedents

Una fracció dels excedents (una part proporcional que ha de definir l'Assemblea General) s'ha de destinar a la consolidació i el desenvolup-

pament de les activitats de la cooperativa. Una cooperativa reforçada permetrà protegir i assistir millor els seus membres.

Aquestes quantitats es reinverteixen en la modernització de les infraestructures i el reforç quant a recursos humans, entesos com un capital immaterial real en què invertir.

Els excedents obtinguts per la cooperativa s'han de destinar, en primer lloc, a reforçar el capital de l'organització. L'Assemblea General ha de fixar la quantitat mínima de l'excedent anual destinada a les reserves. Aquesta dotació és necessària per enfortir el manteniment del model econòmic i el valor intrínsec de la cooperativa. Aquest capital ha de ser reconegut per tots els poders públics de tots els països com a capital i no com a deute.

Amb aquesta finalitat, aquesta part del capital acumulat al llarg del temps no ha de ser, en cap cas, objecte de repartiment entre els socis. La indivisibilitat ha de seguir sent la norma per evitar qualsevol apropiació i desviació.

Si la cooperativa cessés la seva activitat per una raó de tipus financer o diferent, la suma del capital indivisible aniria a parar a una altra cooperativa del mateix sector d'activitat o a un fons ad hoc de suport a les cooperatives.

A part del reforç de la cooperativa, una part de l'excedent s'ha d'assignar al desenvolupament de noves activitats cooperatives, en l'esperit de diversificació que trobem a les activitats exercides pels pioners de Rochdale.

Aquestes activitats s'han de desenvolupar de forma prioritària aportant capital. Aquest enfocament de capital-risc ha de permetre el desenvolupament a llarg termini de noves activitats de la cooperativa i afavorir una evolució positiva en forma d'agrupacions o clústers. També cal considerar una gamma d'activitats econòmiques en forma de cooperativa. (3)

Per tant, les cooperatives no es poden centrar en elles mateixes. L'aposta per l'obertura consisteix també a reforçar les activitats mitjançant el desplegament dels esforços en benefici de l'entorn, el més immediat i el menys immediat.

Les cooperatives que afavoreixen el desenvolupament econòmic i social dels seus socis, així com el de cooperatives i altres sectors econòmics en un entorn econòmic la finalitat del qual no és el rendiment financer, sinó la millora i la consolidació econòmiques en general, s'han de poder beneficiar d'avantatges fiscals específics.

La seva aportació econòmica i social en un territori donat té un valor de contribució i impacte social beneficiós per a la comunitat. En aquest cas, les cooperatives que operen amb aquest principi es poden considerar gestores d'un bé comú que beneficia una comunitat econòmica i social.

Cinquè Principi: Educació, formació i informació

Mervyn Wilson

El cinquè principi diu així: «Les cooperatives ofereixen educació i formació als seus socis, representants electes, directors i empleats de manera que puguin contribuir eficaçment al desenvolupament de la seva cooperativa. Informen els ciutadans, en concret els joves i els líders d'opinió, sobre el caràcter i els beneficis de la cooperació».

En aquest moment, no existeix una filosofia compartida internacionalment sobre l'educació cooperativa, part de la qual s'esmenta al cinquè principi. Seguidament proposem una sèrie de principis bàsics que han de sustentar l'educació cooperativa juntament amb algunes pràctiques educatives que comporten:

a) Els valors i principis són la seva essència

En primer lloc, els valors i principis cooperatius han de ser al nucli de l'educació i formació cooperatives, les quals es dirigeixen, per tant, a ajudar els alumnes a posar en pràctica aquests valors i principis a la seva cooperativa, així com a comprendre clarament què signifiquen. Tot i així, no constitueixen un simple pla d'acció, sinó que han de permetre el desenvolupament d'un enfocament segons el país o, fins i tot, el sector que es tracti.

b) Crear una identitat cooperativa distintiva per a l'educació i la formació

En proporcionar educació i formació, cal reflectir la identitat singular de les cooperatives. Els aspectes següents són particulars de l'educació i formació cooperatives, si bé no han de constituir una llista definitiva i requereixen un debat i una revisió més amplis. La formació i l'educació cooperatives:

1. Intenten desenvolupar tant les capacitats com el coneixement pertinents per al moviment cooperatiu i consisteixen en un desenvolupament individual i organitzatiu.
2. Necessiten reconèixer la naturalesa particular de les cooperatives,

és a dir, la importància tant dels aspectes associatius com dels empresarials.

3. Reconeixen el valor de l'aprenentatge informal i l'experiència per pertànyer a una cooperativa.
4. Se centren principalment a posar en pràctica els valors i principis cooperatius per a tots els socis i empleats.
5. S'esforcen per satisfer les necessitats d'aprenentatge de tot el moviment, des dels socis fins als directors executius i també les parts interessades. Aquestes són clau per al moviment cooperatiu. Els grups d'alumnes clau per a l'educació cooperativa són els següents: els cooperativistes; els capacitadors i promotors; els auditors, certificadors i reguladors; les parts interessades externes, els joves i la població en general. (4)

L'educació cooperativa ha d'atendre les necessitats d'alumnes molt diversos, i no ho aconseguiria si no s'esforcés per reduir les barreres d'accés. Aquesta obertura a l'accés també ha d'assegurar una representació adequada de dones i joves als programes, la qual cosa requereix sensibilitat i conscienciació de les barreres que impedeixen l'accés de les dones (com la cura dels nens i les tasques domèstiques) i lluitar perquè els llocs i horaris de formació tinguin en compte les seves necessitats. S'hauria de considerar una formació només per a dones o joves.

És important emprar una gran varietat de mètodes d'ensenyament i aprenentatge per satisfer les necessitats de diversos tipus d'alumnes, així com incorporar estratègies d'aprenentatge participatiu actiu.

Conclusió

L'educació cooperativa va ser l'element que va transformar la visió i les aspiracions dels pioners del moviment cooperatiu internacional de l'actualitat en un èxit. Aprendre a partir de l'experiència segueix sent essencial per crear avui dia empreses cooperatives que funcionin. Uns programes d'educació cooperativa eficaços poden ajudar a ressorgir i renovar el moviment cooperatiu, així com a desbloquejar la visió i l'energia pròpies de les noves generacions, revelant com es pot aplicar el model cooperatiu als reptes d'avui i de demà.

Els primers cooperativistes van adoptar ràpidament les tecnologies que estaven emergint llavors —des de les presentacions de diapositives amb la llanterna màgica fins a ser els precursors de l'ús de pel·lícules com a instrument educatiu i de formació. Les cooperatives van establir biblioteques de préstec i sales de lectura, van liderar l'aprenentatge a dis-

tància i es van associar amb universitats i altres institucions educatives per estendre l'abast dels seus programes.

L'educació cooperativa necessita ser tan audaç i imaginativa com abans, acceptant les oportunitats que brinden les noves tecnologies, reforçant els vincles amb les universitats per impulsar la investigació i utilitzant l'educació per difondre els resultats de les investigacions a fi d'informar els decisors polítics, els socis i la població en general.

Una educació cooperativa amb èxit s'ha d'adaptar i no oblidar mai la seva finalitat principal de desenvolupar una comprensió més gran de la naturalesa i els beneficis de la cooperació d'ara i del futur.

ORIENTACIÓ SOBRE EL SETÈ PRINCIPI

Dante Cragogna

El setè principi diu així: «La cooperativa treballa per al desenvolupament sostenible de la seva comunitat per mitjà de polítiques acceptades pels seus membres».

Sentit i àmbit del setè principi

Segons la definició de l'ACI, una cooperativa és una associació autònoma de persones unides de forma voluntària per respondre a les seves necessitats i aspiracions econòmiques, socials i culturals comunes a través d'una empresa de propietat conjunta i de gestió democràtica. No obstant això, com afirma aquest principi, les cooperatives treballen en pro del desenvolupament sostenible de les seves comunitats. Cal destacar que les cooperatives no responen a aquestes necessitats de qualsevol manera, sinó de forma coherent amb el desenvolupament de les seves comunitats. De la mateixa manera, no ho fan per mitjà de qualsevol estratègia, sinó del desenvolupament sostenible —és a dir, que transcorre en harmonia amb el medi ambient i que beneficia les generacions presents i futures. En aquest sentit, el progrés es refereix, a part de la cooperativa, a la comunitat. Comprèn tant la comunitat on la cooperativa treballa com a la internacional, ja que el desenvolupament local no es pot aconseguir sense preservar la sostenibilitat mundial o, el que és pitjor, a costa d'aquesta.

Es pot afirmar que el setè principi és veritablement social en el sentit estricte de la paraula, ja que fomenta una solidaritat cooperativa que va més enllà dels membres de l'organització.

Significat de la sostenibilitat

La sostenibilitat d'una empresa o d'una activitat implica dimensions variades, però hi tendeix a prevaler l'orientació econòmica. Per tant,

en general, es pensa que la sostenibilitat és la capacitat d'una empresa per créixer i sobreviure amb viabilitat econòmica i financera. Tot i així, també existeix una dimensió social de la sostenibilitat que no s'ha d'ignorar: la que assegura la relació harmoniosa entre el creixement material i la resposta a les necessitats i aspiracions materials de la comunitat. En els últims anys, s'han produït dos fenòmens simultanis: la degradació del medi ambient i l'augment de la població mundial. Aquests fenòmens concurrents han reforçat la primacia de la sostenibilitat mediambiental.

El nostre objectiu de trobar l'equilibri entre l'activitat humana i un medi ambient saludable, i el reconeixement que els recursos naturals tenen un valor d'«ús» per als consumidors directes i un valor d'«existència» per a les futures generacions i espècies ens obliga a respondre a les preguntes de fins a quin punt són raonables els actuals sistemes de producció i què, com, per a què i per què produïm.

Són les cooperatives naturalment sostenibles?

La recent crisi econòmica internacional va llançar llum sobre l'adaptabilitat de les empreses cooperatives. Les seves activitats se centren a respondre a les necessitats dels seus socis i això les manté al marge de l'especulació econòmica que, combinada amb una cerca excessiva de beneficis, va conduir a les conseqüències devastadores de 2008. Així mateix, el control dels socis i les seves arrels locals ajuden les cooperatives a evitar els excessos que es produeixen normalment en societats de capital els administradors de les quals tracten d'obtenir el màxim de benefici individual possible, a vegades a costa de la comunitat. Pel que fa a la permanència de les cooperatives, J. Birchall i L. H. Ketilson van assegurar que «una de les raons d'aquesta longevitat (sostenibilitat econòmica) podria ser que les cooperatives no estan mogudes per la consecució del màxim benefici. Al contrari, tenen objectius referents al servei a les seves comunitats i a satisfer les necessitats dels seus socis.»⁽⁵⁾

No podem avançar sols

El fet que les cooperatives siguin per naturalesa més sostenibles que altres tipus d'empreses no significa que per elles mateixes puguin dur a terme les mesures necessàries per garantir el desenvolupament sostenible de la seva comunitat, especialment pel que fa al medi ambient.

La magnitud del problema requereix ser abordat de manera conjunta i coordinada per part dels diferents sectors de la societat, incloent-hi l'Estat. Per tant, alhora que adoptem mesures de conservació mediambiental, les cooperatives també hauríem de contribuir activament a augmentar la sensibilització en altres sectors de la societat (incloent-hi

les autoritats públiques) a fi d'aplicar polítiques que protegeixin el medi ambient. Les cooperatives són conegudes per perseguir el bé comú, per aquest motiu són més que indicades per fomentar i liderar aquesta defensa. La clau de l'èxit resideix a comprendre que la gravetat del problema requereix cooperar. Els esforços aïllats, encara que tenen mèrit, resulten insuficients i fins i tot frustrants.

Conclusió

La validesa del setè principi persisteix, però la importància de la seva aplicació eficaç és cada vegada més pertinent a causa de la gravetat del problema mediambiental. Les cooperatives tenen, per tant, la important responsabilitat d'advertir els altres del problema i de contribuir de forma eficaç als esforços duts a terme per solucionar-ho (6).

Notes:

1. Consideració de CICOPA: l'expressió «El capital de la cooperativa és propietat d'aquesta» s'hauria de redactar millor. Hem de distingir entre a) el capital social, que és nominal i divisible, i b) les reserves (o el fons de reserva), que en alguns països del món són divisibles (en el sentit que es redistribueixen als socis quan la cooperativa es dissol, amb el pagament previ de qualsevol deute pendent) i en altres països indivisibles (en el sentit que mai no podran ser redistribuïdes als socis després de la seva dissolució), almenys una part. CICOPA és favorable a les reserves indivisibles. Es podria proposar l'elaboració d'un estudi mundial de certa profunditat sobre les reserves indivisibles (amb components jurídics, comptables, econòmics i de desenvolupament) amb la finalitat de permetre que el debat (que s'ha estat esdevenint durant dècades sense cap avanç substancial) pugui passar a un nivell més elevat i decisiu.
2. Consideració de CICOPA: aquests últims paràgrafs ofereixen arguments importants a favor de les reserves indivisibles. Tanmateix, necessiten el suport de l'estudi multidisciplinari proposat més amunt.
3. Consideració de CICOPA: la idea que tanca aquest paràgraf és bona, però pot ser que els termes «agrupacions» i «clústers» no siguin prou clars. Una idea clau aquí seria la promoció de grups cooperatius, és a dir, agrupacions empresarials caracteritzades per un contracte horitzontal i multilateral basat en els set principis cooperatius, però a un nivell diferent de la cooperativa individual. Sense descoratjar les aportacions de capital per dur a terme «diverses activitats», l'ús dels excedents per crear i consolidar grups cooperatius s'hauria de fomentar explícitament aquí, és a dir, mitjançant l'assignació d'un percentatge fix dels excedents per finançar activitats a escala del grup cooperatiu. Aquests fons, que després es poden acumular al grup, també haurien de ser legalment indivisibles.
4. En aquest paràgraf hi hauria d'haver un esment especial sobre la necessitat de desenvolupar manuals globals de formació que servissin com a «matriu» per als diferents tipus de cooperatives. Després es podrien adaptar a diferents tipus d'actors a escala nacional i centrar-se en part en la forma de constituir una cooperativa. Això és particularment important per a les cooperatives als sectors industrials i de serveis, que estan vivint una enorme onada de creació d'empreses.
5. OIT: la capacitat de resiliència del model empresarial cooperatiu en temps de crisi.

6. Aportació de CICOPA: s'hi podria afegir un comentari sobre el fet que les cooperatives poden ser vistes com a organitzacions econòmiques realment úniques si cobreixen eficaçment les preocupacions tant econòmiques i socials com mediambientals, presentant-se així com a organitzacions econòmiques amb «triple lògica» amb caràcter general, tal com s'explica a l'informe de la ACI, Creixement cooperatiu per al segle XXI. Aquesta seria una de les millors formes perquè la societat en general entengui la singularitat de les cooperatives en comparació amb les organitzacions no governamentals i les empreses privades convencionals. També s'hauria de reconèixer que les cooperatives, en la seva majoria, encara no s'han conformat a alts estàndards mediambientals, i que els sistemes d'auditoria cooperativa s'haurien d'implementar incloent-hi criteris mediambientals. Al seu torn, també cal assenyalar que el setè principi cooperatiu té altres dimensions diferents a la del medi ambient, com ara el benestar de la comunitat, el desenvolupament sostenible local i regional, i la salut en totes les seves dimensions comunitàries.



GLOSSARI DE TERMES ECONÒMICS PER A COOPERATIVISTES (III)

Toni Oró Badia

Les cooperatives necessiten diners per funcionar. Si les aportacions dels socis no són suficients per disposar dels actius necessaris o si la mateixa activitat no genera el volum que cal, en el cas de voler créixer o ampliar l'activitat, la cooperativa ha de demanar diners a l'exterior.

A la nostra cultura les entitats financeres són l'instrument més habitual per portar a terme aquesta funció: una pòlissa de crèdit o un préstec acostumen a ser els recursos més habituals per obtenir recursos externs.

Però hi ha altres formes d'aconseguir recursos. Les cooperatives poden emetre renda fixa i renda variable. En tots dos casos el subscriptor

lliura uns diners i adquireix uns drets econòmics i, si l'acord d'emissió ho inclou, el dret polític d'assistència a l'assemblea o al consell rector amb veu i sense vot.

L'article 62 de la Llei de cooperatives disposa que l'assemblea general de la cooperativa pot autoritzar l'emissió de fons subordinats, títols participatius i obligacions.

Renda fixa: títols participatius i obligacions

Els títols participatius i les obligacions són instruments de finançament de renda fixa. S'anomenen així perquè, en el moment de subscriure els títols, els subscriptors coneixen amb certesa quina remuneració obtindran pels diners prestats i en quin moment se'ls retornarà el capital.

Aquests títols s'acostumen a emetre de forma conjunta, per exemple 100 títols de 1.000 euros, i l'emissió s'ha d'ajustar al que disposa la legislació mercantil.

A Catalunya la cooperativa de serveis financers Coop 57 ha intervingut en nombroses emissions d'aquesta mena de títols. Vegem-ne alguns exemples:

- Cooperativa El Brot, SCCL: 100 títols de 1.000 euros a un termini de 24 mesos i a un interès del 3 % anual.
- Cooperativa l'Olivera, SCCL: 400 títols de 1.000 euros a un termini de 24 mesos i a un interès anual del 4,25%.

Renda variable: fons subordinats

A diferència dels títols participatius i les obligacions, els fons subordinats tenen el caràcter de renda variable perquè són participacions en el capital de la cooperativa. En aquest cas, el subscriptor no coneix amb certesa la remuneració que obtindrà per la tinença del títol ni el moment en el qual pot recuperar la inversió.

Per tenir aquesta consideració, s'han de complir dos requisits:

- Que només existeixi l'obligació de reemborsament en cas de liquidació de la cooperativa.
- Que no comportin una remuneració obligatòria per part de la cooperativa, sinó una remuneració discrecional.

Malgrat que no existeix l'obligació de reemborsament, les participacions podran ser reemborsades discrecionalment per la cooperativa després d'un termini mínim de cinc anys. Si el seu venciment té lloc en el moment de la liquidació de la cooperativa, a efectes de prelació de crèdits, és a dir, el lloc que ocupa el tenidor en la filera per cobrar, se situarà després de tots els creditors comuns.

Fiança

Quan una cooperativa decideix obtenir recursos demanant-los a un tercer, ja sigui una entitat financera, una cooperativa de serveis financers o qualsevol altra mena de persona o entitat, és habitual que qui deixa els diners vulgui tenir una garantia del cobrament del deute.

Un exemple d'aquesta garantia és l'**aval mancomunat**, que darrerament ha donat suport a moltes operacions d'aquesta naturalesa.

En realitat la figura jurídica a què ens referim és la **fiança** per la qual algú s'obliga a pagar o complir per un tercer en el cas que aquest no ho faci. Aquest contracte serà mercantil, quan l'obligació fiançada sigui mercantil, encara que el fiador no sigui comercial. Aquest aspecte és rellevant perquè, en cas de conflicte, la resolució es veurà en seu civil o en seu mercantil.

La fiança consisteix en un contracte bilateral entre el fiador i el creditor en el que no és necessari el consentiment del deutor fiançat. Pot ser gratuït o retribuït i s'ha de donar per escrit.

Pel que fa a la relació entre el fiador i el creditor, en cas de demanda, el primer es pot acollir al **benefici d'excussió** per mitjà del qual no estarà obligat a pagar si el deutor fiançat té béns suficients. En aquest supòsit, el fiador els haurà d'indicar al creditor.

Quan els fiadors són diversos, el cas de l'aval mancomunat a què fèiem referència, cada un d'ells, tret de pacte en contra, té el **benefici de divisió**, per mitjà del qual només respondrà d'una part. Si no s'indica una altra cosa, aquestes parts seran iguals per a tots els cofiadors.

Aquests dos beneficis es perden si el fiador s'obliga expressament de **forma solidària**. Cal destacar, també, que el fiador que paga l'obligació fiançada se subroga com a nou creditor en els drets que tenia contra el deutor fiançat.



Foto: Bertie-Alison

ALFONS CORNELLA: “LA COL·LABORACIÓ ÉS LA COMPETÈNCIA INTEL·LIGENT”

Olga Ruiz

Alfons Cornella (Barcelona, 1958) és consultor de grans empreses de país. A través de conferències i seminaris sobre innovació, transmet idees i experiències sobre “com innoven els millors” a unes 10.000 persones cada any. El seu currículum és extens i brillant. L’any 1999 va fundar IdeasForChange, consultora estratègica de negocis a Internet, i al cap d’un any va crear Infonomia, de la qual actualment és president. Ha publicat més d’una quinzena de llibres sobre ciència, tecnologia i innovació, com ara *Ganarse la libertad* i *30 ideas para el 2030*.

La tardor 2014 vas dinamitzar la trobada “Descobrint potencials de combinació” amb unes 50 empreses, un 70% de les quals eren cooperatives de treball. Com vas veure aquestes cooperatives de preparades per a la innovació?

L’objectiu de la jornada era combinar. Nosaltres proposem que empreses de sectors diferents poden trobar punts, problemes o oportunitats

comunes per treballar, i desenvolupar nous productes i serveis. La paraula clau és descobrir el que tens de diferencial i que puguis combinar amb capacitats d'altra gent. Em va sorprendre positivament que la gent era molt entusiasta del fenomen cooperatiu, és a dir, no vaig trobar sensació d'enfonsament. En cap moment va sortir la paraula "crisi", per exemple, no sé si és perquè n'estem sortint –jo crec que no–, la sensació era que el fenomen cooperatiu té molt d'interès i sentit, més que mai, ens hem espavilat. I hem passat una temporada en què ens hem hagut d'ajustar, hem hagut d'aprendre molt, i estem disposats a fer més coses. En aquest sentit, l'entorn que es va generar va ser tremendament positiu i optimista. Des de dins, veure's com a poc innovador és una característica general, però tu no ets conscient dels teus atributs, penses que destagues en coses que els altres no veuen importants i a l'inrevés: en allò que tu ets realment diferent i atractiu, no ho veus, però els altres t'ho destaquen. La predisposició era molt alta i el potencial també. Una altra cosa és que d'allà en surtin projectes concrets, la qual cosa requereix més experiència, és a dir, hores de vol. Els vaig animar que fessin això de manera periòdica, és a dir: què costa, un cop cada sis mesos, fer una trobada d'un matí perquè la gent es posi al dia del què fa, i que això pot interessar a algú altra. És a dir, crear un mercat de coneixement, idees i capacitats que inciti a la relació. Es tracta de crear una mena d'espai d'intercanvi en el qual els actius de cadascú es poden posar en circulació amb els dels altres.

La gran majoria d'aquestes cooperatives de treball són membres de la Federació de Cooperatives de treball de Catalunya, una entitat que agrupa empreses cooperatives de tot tipus de sectors i de dimensions diverses. Com podem activar el potencial de relació entre les empreses federades?

No passaran coses perquè tinguis una federació, sinó que s'ha de sistematitzar la relació amb instruments i posar-hi molta energia. Les coses no passen per accident, sinó perquè algú vol que passi. Durant la jornada "Descobrint potencials de combinació" cadascuna de les persones que era allà va fer un full d'actius. Només extraure i fer tangibles aquests actius ja té valor. Després et pots posar a barrejar els actius de manera sistemàtica. Al final de l'acte vam fer una roda d'amics. El resultat va ser que en 24 hores s'havien produït centenars d'interaccions. Si cada persona parla amb 10 persones, surten 600 relacions. És a dir, la diferència rau en el context i en l'instrument. L'important és com ho fas. Per tant, com fas que aquestes cooperatives tinguin una relació sistemàtica, periòdica, per explorar la combinació de les seves capacitats. I això representa que algú s'arremanga, es posa a definir un instrument, i ho fa. Gestionar la combinació d'actius no és una cosa que passi de forma accidental, algú ha d'estar allà estirant.

Aquesta seria una forma d'estimular la participació a les activitats?

En l'àmbit internacional hi ha una discussió creixent sobre el concepte de la "conversa estratègica". És a dir, és una cosa molt complicada de gestionar i de portar a bon termini, és un art. No és una qüestió casual. Si vols que la festa tingui impacte, ha d'estar molt ben pensada. Nosaltres proposem que la forma d'interaccionar sigui un sistema i tingui instruments. El com és fonamental. Hi ha un perquè que dones per fet: som un fenomen cooperatiu i, per tant, si hi ha algú convençut que hem de cooperar és una cooperativa, per principis. Per tant, el perquè col·laborar ja el tenim resolt. En què? doncs en nous productes, serveis, etc. I el com? aquesta és la clau: ha de ser més instrumental, més dissenyat i pensat. Hi ha un disseny de la col·laboració.

Estàs dient que sense un marc que propicii la cooperació, aquesta no es produeix?

Hi ha tres principis bàsics, tres raons per les quals et pots asseure amb unes altres persones a col·laborar. En primer lloc, per tenir una visió compartida. Una conversa persegueix combinar visions i veure si tenim una visió compartida, res més. En segon lloc, la cerca d'oportunitats: volem treballar què podem fer junts. Ja tenim una visió compartida, per exemple, fer un producte per a les empreses convencionals que utilitzin les nostres capacitats per mobilitzar persones amb discapacitat. Ara podem treballar les opcions: quin és el portafoli de productes que podem oferir? En tercer lloc, podem col·laborar per prendre decisions: és a dir, anem a decidir què fem. Cadascuna d'aquestes etapes té unes regles, objectius i resultats diferents. No s'han de barrejar. Hi ha reunions en què parlem de visió, d'oportunitats, de decisions... I aleshores, a mesura que es va entrant en aquest camp, amb la col·laboració entre organitzacions, t'adones que és complex, i que cada cosa requereix una resposta diferent. En aquest sentit, com que som éssers socials, ens sembla que és fàcil asseure'ns i col·laborar, però no ho és, perquè cadascú vetlla pels seus propis interessos i les organitzacions tenen la seva pròpia agenda. Col·laborar és molt complicat i requereix unes normes i uns procediments. Col·laborar no surt automàticament. Això costa d'entendre i és part de la nostra feina.

Fa 10 o 15 anys que trebal·leu aquest tema i heu vist tot tipus d'empreses aprendre a col·laborar. Realment, sabem cooperar i treballar plegats?

No. Les organitzacions tenen un problema greu: tota la transmissió de coneixement sobre gestió que s'ha fet en 100 anys és de competència. La realitat és que vosaltres sou una cooperativa, però competiú contra el mercat. I el mercat és competència. Tot el que s'ha construït en 100 anys de gestió són uns instruments i una teoria de la competència. Els articles fundacionals del *management* són articles sobre la competència. Per tant, això ho sabem fer molt bé. Fixa't que les organitzacions segueixen

pensant en termes de “jo contra la resta del món, jo versus el client”. Els fenòmens cooperatius actuals més interessants són els dels ciutadans, és a dir, la *sharing economy*. Per què està sorprenent Airbnb? Perquè de cop i volta, els ciutadans s’organitzen i col·laboren d’una forma insòlita que mai haguessin pensat perquè una cosa com Internet ho facilita. Per tant, tenim moltes eines per competir i tenim una voluntat social de col·laborar –som éssers socials– però no tenim gaires eines. No en sabem, de col·laborar. És veritat que una cooperativa té unes regles, però aquí no parlem de cooperatives, parlem de com en un entorn econòmic basat en la competència s’aprèn el valor de la col·laboració. Nosaltres diem que la col·laboració és la competència intel·ligent. És a dir, la forma més intel·ligent de competir és col·laborar, però el que passa és que requereix un grau de sofisticació de les organitzacions més complex. És més fàcil organitzar un exèrcit per atacar un enemic que organitzar una societat on no hi hagi policia. Col·laborar és extremadament més complicat que competir. Construir unes bases metodològiques que facin que les organitzacions col·laborin és –creu-me– molt més difícil. Pot semblar una mica pedant, però l’essència del model econòmic actual ve d’Adam Smith, de la idea de l’especialització, la competència i que les millors organitzacions prosperen; és un darwinisme econòmic. Això és veritat, tot i que la teoria de jocs va demostrar que molts cops la millor estratègia no és anar un contra l’altre, sinó col·laborar, que és el que va demostrar Nash, que és com Adam Smith però molt més sofisticat. És a dir, la competència és un cas particular de col·laboració, que és en aquells casos en què veus que és molt més fàcil no parlar i, simplement, dir: “jo tinc això i tu tens això”. I, en el mercat, és on col·laborem. I com ho fem?

Pel que fa a com col·laborar, hi ha regles específiques, aleshores? Funcionen igual per a tothom?

Les regles de la col·laboració no estan definides. Porter va escriure un article bàsic sobre les regles de la competència: has de competir contra els que acaben d’entrar, etc. El mapa sobre en què t’has de fixar en un mercat competitiu està més que definit, però en col·laboració estem molt verds. Què fa que dues organitzacions vulguin col·laborar? Quins són els pactes que es fan abans d’arribar a una conclusió? Molts cops, el principal problema perquè dues empreses col·laborin són els advocats mutus, perquè estan contractats i entrenats per defensar el seu client contra l’altre. És a dir, un advocat va “contra”, no “a favor”. Si tu ets el meu advocat, em defensaràs contra qualsevol possible col·laboració perquè de seguida pensaràs en el pitjor dels casos. En aquest sentit, les regles de la col·laboració, que estan basades en fair play, estan per definir. I no es tracta només de tenir un contracte, hi ha moltes coses més. I això és el que socialment costa molt de construir. El manual de com col·laborar no està escrit.

És diferent la col·laboració entre dues empreses que fan productes

diferents que entre dues empreses que estan competint. S'hauran de fusionar si només volen col·laborar? Com ho fem?

Una cooperativa té unes regles i uns estatuts. Jo no estic parlant d'això, estic parlant de com dues organitzacions diferents decideixen que té sentit col·laborar quan tot el que hem après entre organitzacions és la competència. Imagina't que decidim fer un producte. Doncs ja tenim un problema: de qui és això? En canvi, si estem dins de la mateixa organització tenim un pacte, que és un contracte, que diu que tot el que desenvolupem dins de l'organització és per a l'organització. Quan trenques la frontera del pacte de dins de l'organització, tot és molt més lax, no tenim cap altre pacte, i és molt més difícil de gestionar. Què has de fer? un contracte, que potser és limitador. He vist alguns exemples d'això, de *memorandums of understanding*, és a dir un principi d'acord molt lax que, bàsicament, té coses molt curioses: per exemple, signem un document pel qual hem de deixar molt clar què sabem sobre aquella qüestió abans de començar, i què tenim, perquè tot el que diguem després es considera propietat dels dos.

Quins són els avenços, i en quins camps, pel que fa a la col·laboració?

És molt interessant el que està passant en el camp dels ciutadans perquè, en molts casos, no hi ha diners. Hi ha un intercanvi no econòmic que funciona molt bé: jo et deixo la casa i tu també me la deixes.

Hi ha paraules noves que van sorgint: intercanvi, compartir, prestar-se...

El motor que hi ha darrere d'això és fer servir actius no utilitzats. És a dir, occident té trilions de dòlars en actius no utilitzats. Per què aquesta cadira és aquí si ningú no la utilitza? O tinc un cotxe tota la setmana en un pàrquing? La raó per la qual la col·laboració entre ciutadans funciona és perquè tens un actiu que tens la sensació que no funciona, i és molt fàcil posar-lo al mercat. Tinc un trepant, posar-lo al mercat per tal que la gent del barri el pugui fer servir costa zero. Per tant, la col·laboració en el món ciutadà funciona. En segon lloc, hi ha la col·laboració en el món científic, que és obligatòria. No pots treballar sol, formes part d'un grup que té una motivació per col·laborar, que és avançar en el coneixement. Un paper no el pots fer sol, l'has de fer amb algú que multipliqui la teva intel·ligència. En el primer cas, es tracta d'utilitzar actius que tens a casa, mentre que en els segon és impossible que facis una cosa sol quan hi ha altra gent al món que treballa en el mateix camp. Pel que fa al món empresarial, la principal raó per col·laborar és que no es perd res si provem de fer alguna cosa junts en un camp que està en la intersecció entre els dos, és a dir, no competim. Jo sóc el Cirque du Soleil i tu ets Reebok, i anem a fer una nova manera de fer gimnàstica. Jo hi poso la imaginació i tu la producció. No ens fem mal, només necessitem temps i un contracte. Hi ha desenes de casos de col·laboració al món, i el que fan és provar què passaria si es fan coses

junts amb les capacitats que es tenen. Això està creixent, però dins d'àmbits molt limitats i experimentals.

Et deus trobar amb la dificultat que tenen les empreses en el seu dia a dia per dur tot això a la pràctica. De l'eufòria inicial al dia a dia i el fet que, al cap d'una setmana, ni recordes que havíem dit que volíem col·laborar. Com contrarestar aquesta tendència?

No canviarem dràsticament la forma de treballar. Però de la sessió van sortir sis projectes a prototipar. Si hi ha alguna cosa que puguem fer junts, s'ha de prototipar. Dediquem unes hores a fer un prototip: què costaria, quina complexitat tindria... I anem fent experiments. A la pastisseria Escribà, han fet uns motlles de silicona per fer pastissos amb Lékúé. La caixa és Lékúé-Escribà, estem parlant de coses que ja són al carrer.

Però aquesta col·laboració no és nova...

El que passa és que cada cop és més tangible. El que és nou és que Lékúé guanya dient que és Escribà, i viceversa. Els dos es multipliquen posant les seves marques, i això dóna una credibilitat. El model de negoci de les dues empreses no ha canviat, però han dedicat un temps a fer un prototip d'una cosa conjunta que exploraran si té sentit. Si no en té, doncs adéu i si en té, en faran més. No és un accident.

Quan parles de prototip, vols dir una proposta de col·laboració?

Vol dir més que una idea. Un prototip és una cosa tangible que pot demostrar el seu valor, de baix cost. El problema és que molts cops tenim idees: per exemple, tu i jo tenim la idea de fer una revista. Això no serveix de res. Però imagina't que quedem una tarda i estem cinc hores fent un esquema, un prototip. Imagina't que impliquem un dissenyador perquè hi dediqui dues hores i ens imaginem com podria ser la revista. El que fa que acabi passant una col·laboració és que hi ha un esborrany tangible que fa que les dues parts s'animin. És a dir, tenir una cultura de fer prototips d'idees comunes és importantíssim. Un prototip ajuda molt més a prendre una decisió que una simple idea. Hi hauria d'haver una màquina de fer prototips. És a dir, dos persones assegudes i una tercera que pren notes per analitzar com podria ser, a quin mercat es destinaria... És un esborrany.

Tot i així sovint les entitats financeres afirmen que hi ha diners però manquen projectes interessants. Què en penses?

Molta gent ho diu. Crec que cal un instrument que converteixi idees en prototips, i prototips en projectes. Donem molt d'èmfasi a l'emprenedor, que està bé, però ens estem passant. Hi ha moltes organitzacions que, amb una petita empena, podrien fer molt més del que fan. Que un empenedor comenci de zero i munti una empresa, costa molt.

Quants aconseguiran més que muntar un bar a la cantonada? Hem de donar més energia a les pimes que ja existeixen perquè tenen un sistema muntat: un edifici, una casa i una gent. El que necessiten és fer prototips, o algú que els ajudi a anar una mica més enllà. En el cas concret de les cooperatives, que ja tenen muntada una estructura, heu de facilitar que hi hagi espurnes que encenguin focs. Sol, no passarà. Si tens palla i palla, és clar que pots fer un foc, però cal una espurna. Potser no t'escalfaràs tot l'hivern amb aquella palla, però si té sentit li pots afegir unes branquetes i després, fer un foc de Sant Joan! Si la prova funciona bé al mercat, fes-ne més. I si no funciona, canvia-ho o bé oblida-te'n. Està molt bé el tema de l'emprenedor, però hi ha milers de petites empreses que podrien tirar més endavant si, com a mínim, tinguessin l'estímul de pensar de manera diferent. Cal innovació en les organitzacions ja existents, perquè l'emprenedor no ens salvarà, és impossible, no podem generar tants emprenedors amb tanta capacitat econòmica. Penso que les pimes poden fer molt més del que fan, i més en un mercat global. A Catalunya hi ha casos molt interessants: un fabricant d'espardenyes que ven arreu del món malgrat ser una pime. O una llibreria que s'està morint, però resulta que es fa experta en un tipus de llibres i els ven a Internet. A Barcelona hi ha molts casos d'aquests. Hem de fer entendre a les petites empreses –i també a les cooperatives– que s'ha de sofisticar i globalitzar el producte perquè vagi a mercats més internacionals.

Ets com una mena de mag que va movent les peces per tal de provocar que les empreses pensin diferent?

Fa 20 anys que em dedico a la innovació a les empreses, i vaig començar a veure que la millor manera d'innovar era mirar fora. A dins, t'asseques, només et mires al mirall, l'endogàmia és poc fèrtil. La barreja genètica és crítica perquè una espècie progressi. Penso que hem après que el potencial d'innovació més atractiu és barrejar-se amb un altre. El que passa és que no sabem fer-ho. Nosaltres propulem mètodes i fem apostolat que la cooperació entre organitzacions és, possiblement, la millor forma d'innovar. El que passa és que som conscients que estem anant contracorrent i que, el normal, no és col·laborar, sinó competir. Però pensem que les empreses ho van entenent i anem trobant casuística i exemples. Moltes vegades no ens adonem del resultat del nostre propi acte. És a dir, munto una festa, i alguns s'agraden, però només prenen cafè, d'altres surten un cap de setmana, i n'hi ha que es casen. Jo no tinc feed-back de l'efecte dels nostres esforços per fer que la gent col·labori. Però al cap del temps te n'adones quan algú et diu que gràcies a una conversa va passar tal cosa. Pot ser dur perquè a vegades no reculls els resultats del teu apostolat. Estic convençut que quan siguem vellets algú ens agrairà el que vam fer.

“Les cooperatives formen part de la vida diària de moltes persones, però fins que no t’atures i mires el seu impacte i la seva eficàcia no t’adones que el seu model, basat en principis, és el que les persones han anhelat, i el que els governs necessiten per resoldre moltes de les crisis internacionals a les que avui ens enfrontem”.

Pauline Green (1948), presidenta de l’Aliança Cooperativa Internacional des de 2009.