

Les cooperatives han de créixer? **Com?**

FUNDACIÓ **ROCA GALÈS** ●

 creative
commons



Índex

1. Introducció

4

2. Estudis

8

I. La sostenibilitat del cooperativisme agroecològic: dels grups de consum als supermercats cooperatius

9

- 0. Introducció i metodologia 9
- 1. L'agroecologia i els sistemes d'aprovisionament agroecològic a Catalunya 12
- 2. Limitacions del model d'aprovisionament de petits grups de consum 13
- 3. El canvi d'escala al cooperativisme agroecològic: nous models de creixement 14
- 4. Debilitats, amenaces, fortaleces i oportunitats dels models de creixement al cooperativisme agroecològic 16
- 5. Vells i nous reptes dels supermercats cooperatius i d'altres estructures de creixement 18
- 6. Bones pràctiques en el canvi d'escala 24
- 7. Reflexions entorn la sostenibilitat del cooperativisme agroecològic 25
- 8. Referències bibliogràfiques 27

II. Créixer en xarxa: Els grups locals com a estratègia pel creixement cooperatiu

29

- 1. Créixer per donar resposta als reptes de creixement de l'ESS. El cas de la Coop57 29
- 2. La gran meravella de FIARE: els grups locals. Metodologia de creixement importada des d'Itàlia 34
- 3. Som Mobilitat, un model per posar a l'abast de la ciutadania la mobilitat elèctrica 38
- 4. Som Energia, néixer en el moment adequat al lloc adequat 44
- 5. Algunes reflexions finals 48

III. El repte de mantenir la democràcia interna i la participació a les cooperatives grans

50

- 1. A què ens referim quan parlem d'una cooperativa gran? 51
- 2. Què canvia amb relació a la democràcia interna i a la participació en una cooperativa quan aquesta creix? 51
- 3. El repte de gestionar la complexitat sense concentrar el poder 52
- 4. El repte de mantenir la mirada global i la visió estratègica sobre el projecte cooperatiu 56
- 5. Garantir que els espais societaris són permeables, promouen la connexió de les persones sòcies amb l'organització i desenvolupen una gestió veritablement democràtica 59

6. Conclusions i recomanacions a l'hora de promoure la participació i la gestió democràtica a les cooperatives grans	65
--	----

IV. Tocar el voraviu. O com fem créixer –una mica– les microcooperatives de treball **67**

V. Els pols cooperatius en el context i l'estratègia de creixement del cooperativisme. Creixement distribuït, infraestructures del comú i desenvolupament local **76**

0. Introducció	76
1. Història i evolució dels pols cooperatius	78
2. Context de l'emergència dels pols cooperatius als Països Catalans	79
3. Situació actual: sostenibilitat i recursos mancomunats	84
4. Motivacions per l'augment de l'impacte socioeconòmic dels pols cooperatius	85
5. Creixement econòmic, augment del mercat social i major incidència	87
6. Conclusions i consideracions per al debat	90

3. Jornada sobre creixement **94**

4. Relatories de les taules de la jornada sobre creixement **97**

Relatoria taula 1: dels grups de consum als supermercats cooperatius **98**

Primer repte: la viabilitat econòmica	98
Segon repte: tenir una base social més diversa	99
Tercer repte: la falta de perspectiva feminista	100

Relatoria taula 2: els grups locals de les grans cooperatives **101**

Relatoria taula 3: eines per mantenir la democràcia i la participació a les cooperatives grans **103**

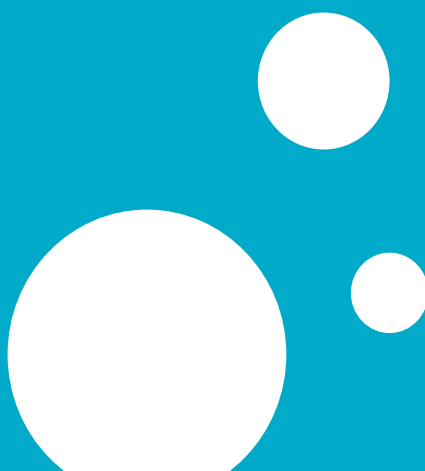
Els reptes de les grans cooperatives el debat: idees i/o conclusions	103
--	-----

Relatoria taula 4: intercooperació en els pols cooperatius, espais de cotreball, etc. **108**

Relatoria taula 5: com creixen les microcooperatives de treball **110**

5. Vídeos de les experiències inspiradores de la jornada **113**

1. Introducció



El creixement cooperatiu és un tema important i recurrent. Per això, des de la Fundació Roca Galès vam voler analitzar-lo a fons i des de tantes vessants com fos possible, partint de la convenció que el debat sobre el creixement és tan polièdric com el mateix cooperativisme.

Però abans d'entrar en la casuística, molt variada, i en les estratègies de creixement possibles, vam fer l'exercici d'aclarir de quin creixement cooperatiu estàvem, i sovint estem, parlant. És a dir, ens referim al creixement del cooperativisme, entès com a sector socioempresarial o com a moviment? O bé ens referim al creixement de cada cooperativa en si mateixa? Són coses relacionades però òbviament diferents. I una primera conclusió ràpida i clara que vam extreure va ser que el creixement del cooperativisme, com a sector socioempresarial i com a moviment, no estava en dubte. El cooperativisme ha de créixer per tenir més capacitat transformadora. Per descomptat.

Després de diferenciar una cosa de l'altra, havíem d'escollir en quina ens centràvem. Volíem tractar com pot créixer el cooperativisme o volíem tractar quan i com han de créixer les cooperatives individualment considerades? Cada qüestió era prou complexa i requeria abordatges específics, de manera que des de la Fundació vam decidir centrar-nos en el creixement de cada cooperativa i abordar, potser més endavant, com podem fer créixer el cooperativisme en conjunt.

Una vegada havíem contestat els primers interrogants sobre l'entorn de l'objecte de la nostra reflexió, de seguida ens en van venir d'altres: Totes les cooperatives han de créixer? I totes les que han de créixer ho han de fer internament? En quins casos sí i en quins altres no? El creixement té un límit? I hi ha altres maneres de créixer que no passin per «engreixar-se»?

Per començar a respondre aquestes noves preguntes, vam organitzar una taula rodona a la Nau Bostik (La Sagrera, Barcelona) el 15 de juny de 2023. Ens acompanyaven Maite Darceles Tife, consultora i sòcia d'Hobest; Laura Roda Leal, coordinadora de l'àrea d'administració i sòcia fundadora de la cooperativa COS, i Guernica Facundo Vericat, coordinadora del Grup ECOS i sòcia de treball de LabCoop. L'acte va ser molt inspirador i en vam sortir amb algunes respostes provisionals i amb més ganes encara d'aprofundir-hi. Semblava clar que no sempre, ni tota cooperativa havia de créixer i, sobretot, que aquest creixement es podia aconseguir per diferents vies.

Ens vam qüestionar si els criteris que tenen en compte i les eines que utilitzen les empreses capitalistes per expandir-se són aplicables a les cooperatives. Per a l'empresa capitalista clàssica, créixer es considera una necessitat ineluctable, l'única manera de sobreviure i de valoritzar contínuament el capital invertit. Aquest creixement, a més, el mesuren quantitativament: en volum de negoci, en llocs de treball i, sobretot, en beneficis per a l'accionariat. Però si les cooperatives són un model socioempresarial alternatiu que no es basa en el capital, sinó en les persones, que s'associen per satisfer les seves necessitats i aspiracions econòmiques, socials i culturals, creant una empresa democràtica i compromesa amb la comunitat; si és aquesta la finalitat del contracte societari cooperatiu i no el lucre, i si la cooperativa cerca la cooperació, no la competència, aleshores difícilment pot calcar els criteris i les eines sobre el creixement pròpies de l'empresa de capital.

Per tant, vam concloure a la Bostik, de vegades créixer és una opció i d'altres veritablement una necessitat, en especial quan una cooperativa opera en un mercat on les economies d'escala són clau. Ara bé, fins i tot en aquest segon cas, convé rumiar molt bé com fer aquest creixement per tal que l'organització segueixi sent coherent amb la identitat cooperativa. Perquè l'experiència ens demostra que les cooperatives que han crescut en dimensió, atenent sobretot o exclusivament a criteris economicofinancers propis de l'empresa de capital, sovint han acabat perdent la participació de la base societària i aigualint la governança democràtica, un procés que, en més d'un cas, ha desembocat en la desaparició de la cooperativa o en la transformació en una societat mercantil. En conseqüència, en aquests casos el creixement ha d'anar acompanyat d'una transformació organitzativa que mantingui la participació i el sentit de pertinença de les persones sòcies.

D'altra banda, convé prendre en consideració altres maneres de créixer, a més del creixement intern. També es pot créixer intercooperant, compartint projectes, productes o serveis, constituint-se en cooperatives de serveis o de segon grau; la intercooperació és la via de creixement més genuïna del cooperativisme. I també es pot créixer replicant la pròpia iniciativa, ajudant a crear cooperatives similars en altres sectors o territoris, amb les quals potser després s'enxarxaran. Probablement cada estratègia té uns contextos que la fan idònia i d'altres que no tant. Probablement cada via té els seus avantatges i els seus inconvenients, els seus riscos i els seus reptes. I probablement, per acabar, aquestes estratègies no són excloents entre si, sinó que es poden complementar o alternar al llarg del cicle de vida d'una cooperativa.

Per abordar tots aquests aspectes, des de la Fundació vam preparar una nova jornada, que va tenir lloc el 2 de març de 2024 al Cafè de Mar de Mataró. Però ara, un cop ja establerta la diversitat de situacions i d'estratègies, vam decidir enfocar la trobada a aprofundir en cada una d'elles. Amb aquesta finalitat vam encarregar cinc estudis de cas a cinc cooperatives, el resum dels quals va servir com a punt de partida per als debats de la jornada, i els vam complementar convidant tres experiències concretes de creixement. L'objectiu era que el conjunt format pels estudis i les experiències abastés mínimament la varietat de situacions i d'opcions relacionades amb el creixement.

Pel que fa als estudis, l'Aresta va analitzar l'estat i els reptes dels supermercats cooperatius catalans, que van néixer precisament perquè fa uns anys molts grups de consum agroecològic o de consum responsable van arribar a la conclusió que calia fer un salt d'escala per atreure molta més gent.

Migress va ser l'encarregada d'estudiar com algunes grans cooperatives de consumidores i usuàries o de banca ètica han impulsat grups locals en les seves entitats per tal de no perdre participació ni connexió amb la seva base social.

En una direcció similar, Hobest va aprofundir en les eines per mantenir la democràcia i la participació en les cooperatives grans, mentre que La Ciutat Invisible va analitzar com afrontaven la qüestió del creixement les microcooperatives de treball, moltes creades en aquests darrers

anys i encara fràgils. Finalment, l'Eixida estudiava les experiències d'intercooperació que eren alhora causa i conseqüència dels pols cooperatius i dels espais de cotreball.

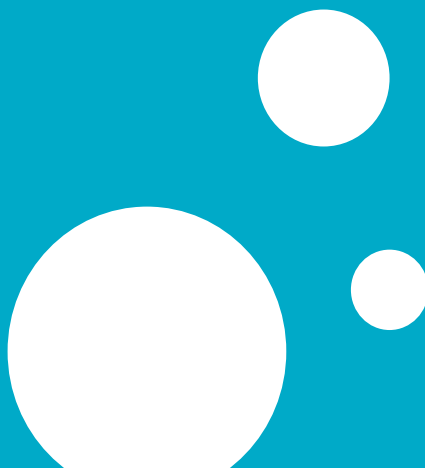
Durant la jornada al Cafè de Mar, la presentació de cada treball va ser contrastada per representants d'algunes de les cooperatives que havien estat objecte de l'estudi i per un debat posterior amb totes les persones assistents. Finalment, aquests cinc temes es van complementar amb la presentació per part de Suara de les bones pràctiques que aplica per incentivar la participació a la cooperativa, Osona Energia ens va parlar de com s'organitzaven les comunitats energètiques locals, i Enekoitz Etxezarreta, professor de la Universitat del País Basc, va donar a conèixer la interessant experiència de creixement per replicació que practica Agintzari, una gran cooperativa de serveis socials del País Basc.

Des de la Fundació Roca Galès hem volgut recollir totes aquestes aportacions en aquest document, no pas perquè pensem que amb elles ja està tot dit i, per tant, ja podem tancar el debat, sinó perquè considerem que són una valuosa aportació que, ja des d'ara, pot orientar el moviment cooperatiu en una qüestió tan important com aquesta; i perquè constitueixen una base a partir de la qual avançar en ulteriors reflexions. A totes les persones i cooperatives que ho heu fet possible, moltes gràcies.

Fundació Roca Galès

Setembre de 2024

2. Estudis



I. La sostenibilitat del cooperativisme agroecològic: dels grups de consum als supermercats cooperatius

Pati Homs

L'Aresta Cooperativa agroecològica

0. Introducció i metodologia

Aquest informe detalla l'evolució dels sistemes d'aprovisionament agroecològic i posa atenció en el model de creixement d'aquestes xarxes a Catalunya en els darrers anys. El text recull alguns dels reptes del model més estès protagonitzat per petits grups de consum que mantenen una relació directa amb les productores de productes frescos, així com alguns dels reptes dels nous models de creixement que s'han anat desenvolupant en els darrers anys al territori, com ara els supermercats cooperatius.

En aquest sentit, l'informe es divideix en diverses parts. Primer, contextualitzem aquestes xarxes a Catalunya i en descrivim breument la seva evolució. Seguidament, plantegem alguns dels principals reptes que afronten i limiten el desenvolupament dels grups i les cooperatives de consum. En aquest context, presentem diferents models de creixement del cooperativisme agroecològic, com ara els supermercats cooperatius, que sorgeixen amb força a partir del 2018 a Catalunya i que tracten d'afrontar alguns d'aquests reptes. Després, compartim una anàlisi DAFO i una explicació més detallada d'alguns dels nous i vells reptes d'aquestes noves formes d'organització del consum en el marc del cooperativisme agroecològic. Finalment, presentem alguns dels fils de debat i reflexions obertes a l'interior del moviment agroecològic al llarg d'aquests darrers anys.

A l'informe analitzem dades de nou projectes d'aprovisionament agroecològic recollits a través del treball de camp (entrevistes i observació participant) realitzat entre 2021 i 2023

a Catalunya.¹ Les entrevistes van ser semiestructurades i en profunditat. En tots els casos es van gravar les entrevistes i posteriorment es va fer la transcripció dels àudios.

Els projectes van ser seleccionats tenint en compte que es representés la diversitat en diferents aspectes: la diversitat territorial, les fórmules jurídiques, l'any de creació, l'organització socioeconòmica i el funcionament dels col·lectius. En concret, s'han inclòs les dades recollides dels següents col·lectius: Supercoop (Manresa), Foodcoop (Barcelona), L'Artiga (Olot), La Feixa (Mataró), La Bajoca (Camp de Tarragona), L'Economat (Barcelona), La Magrana Vallesana (Granollers), La Fresca (Cardedeu) i El Pebre Roig (Barcelona). La Taula 1 recull algunes de les característiques de cadascuna de les iniciatives. Totes les dades corresponen a la realitat de les iniciatives en el moment en què es va dur a terme el treball de camp. També hem participat en diversos cursos, tallers participatius i reunions de treball impulsades pels mateixos col·lectius de consum i ateneus cooperatius del territori.

Finalment, hem recollit dades d'un estudi realitzat durant el primer trimestre del 2023 sobre la divisió sexual del treball (DST) als grups de consum de La Bajoca. La recollida de dades es va dur a terme mitjançant l'enviament d'una enquesta a totes les sòcies del col·lectiu (125) amb 55 respostes, 4 entrevistes a membres del col·lectiu i l'observació participant durant dues assemblees i dues tardes de recollida de les cistelles.²

1 El treball de camp s'ha dut a terme gràcies al suport de l'Ajut a la recerca en l'àmbit del cooperativisme 2022 atorgat per la Fundació Roca i Galès i l'ACCID, l'Ateneu Cooperatiu del Camp de Tarragona-Coopcamp i el projecte de recerca i+d Ecoembedness Cambiando los paradigmas: prácticas y discursos de las «economías transformadoras» en un contexto de urgencia ecosocial.

2 Per a més informació, podeu consultar l'informe «La divisió del treball als grups de consum de La Bajoca amb perspectiva feminista» al següent [enllaç](#).

Taula 1. Relació dels 9 projectes de consum agroecològic que participen en l'estudi

COL·LECTIU	MUNICIPI	MODEL	FÓRMULA JURÍDICA	INICI ACTIVITAT	NÚM. SÒCIES	APORTACIONS*	MARGE	TREBALLADORES
Foodcoop	Barcelona	Supermercat cooperatiu	Cooperativa integral de consumidors/es i serveis	2022 (2018 inici projecte)	530 sòcies (280 actives)	CSI: 90 € TNR: 3 h mensuals	30 %	3 persones a 35 h setmanals 1 persona a 0 h /setmanals
L'Artiga	Olot	Supermercat cooperatiu	Cooperativa de consumidors/es	2021 (2018 inici projecte) (2020 constitució cooperativa)	210	CSI: 60 € TNR: 3 h mensuals	22,5 a 35 % segons producte	2
La Bajoca	Valls	Xarxa de grups de consum	Associació cultural	2013	170 (125 actives)	AI: 15 €. No TNR	15-20 %. 30 % (productes concrets)	2 40 h setmanals
L'Economat Social	Barcelona	Cooperativa de treball amb sòcies col·laboradores (consumidores)	Cooperativa de treball associat	2012-13	650 famílies sòcies	Quota: 80 € anuals. 3 - 4 h treball voluntari a canvi d'un descompte del 10 %	20 % 25 % (productes concrets)	3 2,5 jornades completes
La Fresca	Cardedeu	Botiga per a sòcies	2010-2021 Associació 2021- Cooperativa de consumidors/es	2010-2011	173	TNR: 2 torns/ any Treball voluntari a canvi d'un 5 % de descompte	Sistema acumulatiu 10 % Botiga: 5 % Fruita i verdura: 15 %	2 70 h setmanals
La Feixa	Mataró	Supermercat cooperatiu	Cooperativa de consumidors/es	2020	230	Quota: 20 €/trimestre TNR: 2 /mes		2
La Magrana Vallesana	Granollers	Botiga per a sòcies	Associació de consumidors/es	2010	330	Quota: 20 € anuals	15-18 % 10 % (productes concrets)	5 3 Jornades completes
Pebre Roig	Barcelona	Supermercat cooperatiu	Cooperativa de consumidors/es	2020 inici projecte Sense local Sense activitat econòmica	128	CSI: 30 € Quota: 7 € mensuals/TNR: 2 h mensuals	13 %	1 jornada completa
Supercoop	Manresa	Supermercat cooperatiu	Cooperativa integral de consumidors/es i usuaris/àries, de treball associat i de serveis	2021 (2018 inici projecte) (2019 constitució cooperativa)	800 (400 actives)	CSI: 50 € TNR: 3 h mensuals	20 %	3 jornades parcials

*CSI: Capital social inicial; TNR: Treball no remunerat; AI: Aportació inicial

1. L'agroecologia i els sistemes d'aprovisionament agroecològic a Catalunya

L'agroecologia neix i s'estén a l'Amèrica llatina cap als anys 70 i 80 com a disciplina científica, un moviment social i un conjunt de pràctiques camperoles respectuoses amb l'entorn i la vida (Sevilla-Guzmán i Woodgate, 2013).

Cap als anys 90, l'agroecologia arriba a l'Estat espanyol gràcies a agents de l'àmbit acadèmic com ara investigadors de l'Instituto de Sociología y Estudios Campesinos (ISEC) de la Universitat de Còrdova i moviments socials com el Sindicato Obrero del Campo (SOC) (Altieri, 2015). En aquesta mateix període, també trobem experiències de producció i consum transformadores.

A Catalunya, els inicis de l'agroecologia també se situen cap als anys 90, i coincideixen amb la introducció dels reglaments governamentals de certificació de l'agricultura ecològica. En el territori català, una de les expressions més desenvolupades del moviment agroecològic han estat les xarxes d'aprovisionament configurades per petits projectes productius i les cooperatives o grups de consum agroecològic, amb les quals s'estableixen acords de compromís i reciprocitat. D'ençà les primeres cooperatives de consum, constituïdes als anys 80, com El Brot a Reus (1979), El Rec a Barcelona (1985) o el Rebost a Girona (1988), s'han multiplicat les experiències arreu. Al 2016 a Catalunya es calcula que hi havia aproximadament uns 160 col·lectius, encara que el cens és incomplet ja que no es disposa d'un llistat actualitzat del nombre real de cooperatives i grups de consum al territori (Fernández i Miró, 2016). En general, la distribució territorial de les cooperatives ha tendit a concentrar-se a la província de Barcelona, on es troben prop del 82 % de les experiències (FCCUC, 2010).

El format més comú dels col·lectius organitzats de consumidores, i que ha seguit un creixement exponencial del 2010 al 2015, ha estat el de col·lectius donats d'alta com a associació i configurats per entre 15 i 30 unitats de consum. La majoria dels col·lectius no tenen botiga per a vendre a persones no sòcies i funcionen amb el treball no remunerat dels membres. D'altra banda, s'ha tendit a no exigir la certificació oficial de producció agrària ecològica atorgada pel CCPAE a les productores amb què es manté una relació directa sense intermediaris i de confiança. L'organització del col·lectiu es basa en grups de treball o comissions i les decisions es prenen a les assemblees.

En general, aquestes xarxes d'aprovisionament agroecològic han optat per un creixement basat en la replicació dels col·lectius de mida petita. Sovint, la formació de nous col·lectius ha anat acompanyada per altres de més veterans que han compartit la seva experiència i també les seves llistes d'espera amb els grups de nova formació. A l'imaginari del cooperativisme agroecològic s'ha considerat la idea que aquests petits grups s'articularien entre ells i estendrien el cooperativisme agroecològic a més persones i territoris. Aquesta estratègia de creixement (replicació i articulació) ha permès un aprenentatge i un cert creixement del moviment, però alhora també presenta certes limitacions que explorem en el següent apartat.

2. Limitacions del model d'aprovisionament de petits grups de consum

A partir del 2015, en un context en què augmentava l'oferta de productes ecològics als canals de comercialització convencionals, es van posar de manifest amb més intensitat algunes de les limitacions de les xarxes d'aprovisionament agroecològic al territori. En aquest sentit, destaca el sorgiment de moltes botigues especialitzades en alimentació ecològica, la presència de productes ecològics als supermercats i hipermercats convencionals, així com l'expansió de la venda en línia de productes ecològics. A banda d'aquestes limitacions vinculades al context més global, també s'ha relacionat aquest estancament amb alguns dels límits que presenta el mateix model de xarxes d'aprovisionament agroecològic més estès a Catalunya. Alguns dels límits destacats, tant en els debats interns com en les reflexions acadèmiques, es relacionen amb:

- **La reproducció de les desigualtats** en el model de cooperativisme de consum agroecològic (Marfà, 2019; Ruiz Pascua 2023).
- **L'homogeneïtat socioeconòmica** en termes de classe, gènere, edat, diversitat funcional, hàbits alimentaris i pràctiques culturals (Marfà, 2019; Ruiz Pascua 2023).
- **La falta de democratització de les cures** en els col·lectius (Rivera, 2018; Homs et al., 2021).
- **La relació directa** (Martin et al., 2017).
- **La dependència del treball no remunerat** dels col·lectius (Homs et al., 2021).
- **La mida petita** dels col·lectius (Martin et al., 2017).

Aquestes limitacions coincideixen amb alguns dels reptes de les xarxes alimentàries alternatives identificats a nivell mundial per d'altres autores, com ara la falta d'accés democràtic als sistemes d'aprovisionament agroecològic, la manca de criteris de justícia social, l'(auto)explotació en l'àmbit de la producció, la integració d'aquestes xarxes a l'economia de mercat capitalista i els mecanismes de creixement i escalament d'aquestes xarxes (Goodman i Goodman, 2009).

Tal com vam detallar a l'informe publicat al 2017: *El canvi d'escala, un revulsiu per la sostenibilitat del cooperativisme agroecològic?* (Martin et al., 2017), algunes de les formes concretes en les quals s'expressen aquestes limitacions als col·lectius de consum organitzat de mida petita a Catalunya són: els models de participació poc flexibles; els horaris d'obertura del local, incompatibles amb horaris laborals; casos de conciliació familiar o de multiactivisme; la falta de professionalització de les tasques; la insostenibilitat del model de relació directa per a les productores, degut a l'alt volum de gestió que implica, i el sistema de distribució ineficient; la invisibilització de les cures en els col·lectius i, molt especialment, les tensions entre el treball remunerat i no remunerat, sobretot en els projectes productius.

3. El canvi d'escala al cooperativisme agroecològic: nous models de creixement

En aquest context, emergeixen altres models organitzatius que proposen un canvi d'escala per superar alguns d'aquests reptes (Martín et al., 2017; Lodeiro, 2018; Suriñach, 2017). En concret, al llarg d'aquests darrers anys s'han desenvolupat diverses propostes vinculades al desplegament de l'economia social i solidària al territori, com ara els supermercats cooperatius. En general, aquestes propostes tenen horaris més amplis i similars als dels establiments convencionals, en alguns casos botigues obertes a persones no sòcies, una major diversitat en la varietat de productes i una aposta per la professionalització de les tasques més vinculades a la gestió de la botiga. No obstant això, no en tots els casos s'elimina l'obligatorietat de realitzar treball no remunerat per part de les sòcies. Aquestes noves formes organitzatives tracten de superar alguns dels reptes plantejats pel model de sistemes d'aprovisionament explicats anteriorment.

Funcionament i organització dels nous models

A Catalunya trobem diverses estratègies de creixement en l'àmbit del consum del cooperativisme agroecològic d'escala més gran. Per una banda, els supermercats cooperatius com ara Foodcoop (Barcelona), L'Artiga (Olot), La Feixa (Mataró), Supercoop (Manresa) i Pebre Roig (Barcelona). Aquests cinc casos s'inspiren en el model de supermercat cooperatiu de Foodcoop a Park Slope (Brooklyn). Aquest supermercat es va fundar al 1973 i actualment consta de més de 12.000 sòcies. L'eslògan del supermercat és «bon menjar a preus baixos per les sòcies que treballen a través de la cooperació». El local està obert en horari comercial convencional i per ser sòcia cal aportar 2 hores i 45 minuts de treball al mes en forma de torns de treball. Cada dia hi ha unes 400 persones treballant a la cooperativa de forma no remunerada i en total hi ha 51 persones assalariades. A Foodcoop es poden trobar més de 7.000 referències, la majoria ecològiques i de proximitat (70 %) però també hi ha productes convencionals per oferir una varietat més gran de productes i preus. En concret, es calcula que els preus són entre un 20 % i un 40 % més baixos que en d'altres canals de comercialització.

La creació dels diferents supermercats cooperatius a Catalunya té la llavor en la projecció del documental sobre l'esmentat supermercat de Brooklyn, Foodcoop (2016), que va aglutinar persones interessades en crear experiències similars. Diversos informants lamenten que des d'un inici s'apostés per copiar el model d'èxit de Brooklyn, sense aprofundir en les diferències entre els territoris que fan que el model s'hagi d'adaptar a la realitat catalana. En els supermercats cooperatius catalans, el model de participació es basa en la compra que fan les sòcies, l'execució dels torns de treball no remunerat obligatoris i la participació voluntària en comissions i grups de treball. Tanmateix, al llarg del treball de camp s'ha observat que les experiències catalanes han tendit a flexibilitzar les formes de participació de les sòcies per tal de millorar la sostenibilitat dels col·lectius, per exemple, eliminant l'obligatorietat de fer torns de treball. Tot i això, remarquem que a Catalunya hi trobem cooperatives de consum històriques com les ja mencionades El Brot (Reus) i El Rebost (Girona), que des dels seus inicis ja tenien aquesta voluntat de creixement i que poden servir com a fonts d'inspiració locals ja que són cooperati-

ves de consum de mida gran amb botiga oberta (també per a persones no sòcies) amb un llarg recorregut al territori.

Un segon model de creixement s'ha basat en el creixement gradual de grups de consum més petits com ara La Fresca o La Magrana, o bé la fusió de diversos grups de consum per constituir un projecte més gran, com ha passat amb la creació del supermercat cooperatiu La Feixa a partir de L'Estrella i L'Ecopirativa. En els dos primers casos, el creixement ha estat més sostingut, amb pics concrets que han suposat ampliar la jornada a les persones contractades, el canvi a un local més gran, l'aplicació de marges per fer front a l'augment de despeses, o la transició a altres formes jurídiques. En general, el model de participació és més divers perquè les tasques quotidianes ja estan resoltes per les persones contractades i les sòcies poden promoure altres activitats. En aquests casos, les persones que formen el col·lectiu tenen un recorregut compartit en el grup de consum i no es crea la comunitat de zero. Aquest fet pot tenir un impacte positiu en el model de creixement.

Un tercer model molt proper al descrit anteriorment, tant en el funcionament com en l'organització, és el de les botigues agroecològiques cooperatives com L'Egarenca a Terrassa o El Rodal a Sabadell. En aquests casos es tracta de cooperatives de consum amb un model participatiu on les propietàries del projecte són les sòcies consumidores però el projecte també està obert al públic no soci.

Un quart model no gaire estès és el model de creixement basat en la creació d'una cooperativa de treball. A tota Catalunya només existeix el cas que ha participat en aquesta investigació, L'Economat. En aquest model les sòcies són les treballadores i les consumidores són sòcies col·laboradores. És un model que requereix molta menys implicació per part de les consumidores. De fet, la implicació és totalment voluntària i es veu compensada amb descomptes als preus. Ara bé, la presa de decisions es du a terme a l'assemblea de treballadores i les consumidores només participen en una trobada anual on es decideix què fer amb els beneficis generats.

Finalment, un altre model poc estès però que s'adapta a la realitat dels territoris amb menys densitat de població, i que incloem en aquest estudi, és la xarxa configurada pels vuit grups de consum de La Bajoca. Aquesta xarxa és un exemple de creixement basat en l'articulació de diversos nuclis de consum situats a diferents municipis amb poca densitat de població. En aquest cas, els diferents nuclis comparteixen una part de les despeses d'estructura, transport i gestió del projecte, que estan professionalitzades i que en un inici combinaven amb una part de treball voluntari de les sòcies. Aquest model ha permès crear grups de consum més viables en territoris rurals, on hi ha menys massa crítica, i està molt lligat al teixit comunitari dels casals populars, això facilita l'accés al consum agroecològic a persones que ja participen d'altres col·lectius transformadors a altres àmbits, sense haver d'assumir moltes hores de treball per fer funcionar el grup de consum.

4. Debilitats, amenaces, fortaleeses i oportunitats dels models de creixement al cooperativisme agroecològic

En aquesta secció presentem els resultats de l'anàlisi DAFO, el resultat de combinar diverses fonts de dades del treball de camp: sessió de treball de supermercats i botigues cooperatives organitzada pel Cercle de Transició Agroecològica i Consum (Coopolis) el 29 de setembre de 2022, on hi van participar membres de Supercoop, FoodCoop, La Magrana Vallesana, La Feixa, L'Economat, L'Artiga, i Pebre Roig; entrevistes formals, converses informals i observació participant a diversos col·lectius. Hem agrupat aquelles debilitats, amenaces, fortaleeses i oportunitats, afins entre els projectes, encara que existeixen matisos per a cadascun dels col·lectius.

DEBILITATS	FORTALESES
Falta de realisme: divergències entre l'esperat i la realitat (Supercoop, La Magrana, L'Artiga, Foodcoop, La Fresca) Situació econòmica del projecte (Supercoop, La Magrana, La Feixa, Foodcoop, L'Artiga, La Bajoca). Per exemple: falta de liquiditat, sobreendeutament, grans inversions inicials, dependència de subvencions, etc. Pèrdua de valors pel camí (Supercoop, La Bajoca) Ubicació del local (Supercoop, La Feixa, L'Artiga, Foodcoop, La Bajoca). Per exemple degut a dificultats d'aïllament, la localització a le fores del poble, etc. Model de governança (La Magrana, La Feixa, L'Economat, La Bajoca, Foodcoop). Per exemple: manca d'horitzontalitat, rol treballadores i consumidores, etc. Baixa participació (La Magrana, L'Economat, Pebre Roig, L'Artiga, La Bajoca) Mermes (La Feixa) Baix consum per sòcia (Foodcoop, L'Artiga, La Bajoca, La Fresca, Supercoop)	Proximitat de les productores, especialment amb les de producte fresc (Supercoop, La Magrana, La Bajoca, L'Economat, La Fresca) Capacitat d'adaptabilitat (Supercoop, La Fresca) Diversificació de fonts d'ingressos (La Fresca) Manteniment de l'esperit cooperatiu i dimensió política (Supercoop, La Magrana, La Fresca) Capacitat de sensibilització, revisió i autocrítica (La Magrana) Aconseguir mantenir-se (La Magrana, L'Artiga, Foodcoop) Tendència a l'augment de massa social, de vendes i baixada de preus dels productes (La Feixa) Cohesió del nucli fort (La Feixa, Foodcoop, La Fresca) Comunitat i enxarxament (L'Artiga Pebre Roig) Canvi d'ubicació (L'Economat, La Bajoca, La Fresca) Producte fresc sempre disponible (tots) Horari ampli (tots)

Taula 2. Debilitats i fortaleeses dels supermercats cooperatius i altres estructures de creixement

DEBILITATS	FORTALESES
Falta de professionalització (L'Artiga, La Bajoca, La Fresca)	Ventall ampli d'opcions de participació (possibilitats de torn, altres tasques, quota, etc.) (L'Economat, La Magrana, La Bajoca, La Fresca)
Pèrdua de sòcies per la professionalització del col·lectiu (La Fresca)	Xerrada formativa de benvinguda (L'Economat)
Esgotament, <i>burnout</i> , explotació (Foodcoop, Supercoop, La Magrana, La Fresca)	Capital social baix per entrar ³ (L'Economat, La Bajoca)
Dificultats amb la implementació de programes informàtics que facilitin la gestió (La Bajoca, Supercoop)	Programa de gestió que ha permès l'optimització de processos (L'Economat)
Gestió de conflictes i tensions (totes)	Aprenentatge al llarg del camí (L'Economat, Foodcoop, Supercoop, L'Artiga)
	Fórmula jurídica de cooperativa de treball (L'Economat)

Taula 3. Amenaces i oportunitats dels supermercats cooperatius i altres estructures de creixement

AMENACES ⁴	OPORTUNITATS
Capitalisme i hàbits de consum	Possibilitat de canviar el món
Context socioeconòmic	Decreixement en general (context de crisi)
<i>Greenwashing</i> i capitalisme verd	Pedagogia d'«el que hi ha»
Disminució de la diversitat alimentària	Augment de la pagesia
Grans distribuïdores que compren empreses	«Menjar ecològic està de moda»
Model de creixement pel salt d'escala	Crear relat social
Grups de consum del barri	Enxarxament en la producció i el consum
	Arribar a més gent i més diversa
	Arrelament al territori

3 Aquí recollim els projectes que ho han valorat com una fortaleesa encara que mirant les dades veiem com d'altres col·lectius tenen les quotes més baixes.

4 En els apartats d'amenaces i oportunitats hem decidit no posar el nom del projecte perquè no veiem rellevant saber quin col·lectiu ho ha enunciat, doncs es tracta d'aspectes globals que en principi afecten al context de desenvolupament de tots els col·lectius.

5. Vells i nous reptes dels supermercats cooperatius i d'altres estructures de creixement

La diversitat: «Els supermercats cooperatius no són una mostra del barri»

Un dels majors reptes de les xarxes alimentàries agroecològiques és aconseguir una major diversitat socioeconòmica entre les sòcies. Actualment, el perfil de sòcia més estès té un capital social i cultural alt, així com un capital econòmic mitjà, mitjà-baix. Sovint aquesta ha estat una de les majors crítiques adreçades als grups i cooperatives de consum de petita escala. En el sentit que l'agroecologia és una eina pràctica per la sobirania alimentària amb l'objectiu de crear alternatives alimentàries saludables, sostenibles i culturalment adequades per a totes les persones. Tanmateix, a dia d'avui, les persones que accedeixen a aquestes xarxes no són molt diverses. Un dels pressupòsits del canvi d'escala és que amb el creixement es reduiria el preu dels aliments i es crearien estructures que facilitessin la participació. Ara bé, de moment, no ens trobem davant d'aquesta situació, tal com ens relatava un treballador d'un supermercat cooperatiu: «Els supermercats cooperatius no són una mostra del barri». Tot i això, els projectes adopten diverses estratègies per afrontar aquesta homogeneïtat entre les sòcies. En molts casos, aquestes estratègies són compartides entre els col·lectius de diferents mides. La gran diferència entre els projectes més grans i els més petits rau en el grau de sistematització dels mecanismes que afavoreixen la inclusió social. Als col·lectius de petita escala s'afronten les situacions d'exclusió de forma individual i *ad hoc*, això provoca que es rebi la solidaritat com una mena de caritat. Sovint, aquesta situació acaba derivant en molts casos en l'abandonament de la sòcia del col·lectiu (Homs et al., 2021). En canvi, als supermercats cooperatius o altres col·lectius de major escala, hi ha una sèrie de mesures sistematitzades que es coneixen abans que es doni la situació de vulnerabilitat de les participants. Seguint el treball previ de Marfà (2019), hem agrupat les mesures per facilitar la diversitat en tres grans tipologies: econòmiques, amb relació a l'ús del temps i socials. Tot seguit es mostren algunes d'aquestes estratègies utilitzades per diversos col·lectius recollides al llarg del treball de camp.

Taula 4. Mesures per facilitar la diversitat socioeconòmica als col·lectius

MESURES ECONÒMIQUES

Intercanvi de treball als projectes productius per verdures o altres productes alimentaris.

Treball voluntari a canvi de descomptes en els preus dels productes.

Diversitat en les quotes segons si ets una unitat de consum individual, amb més membres o en una situació socioeconòmica difícil.

Reducció dels marges dels productes al màxim i segons la tipologia de producte.

Cistelles amb productes bàsics amb marges molt reduïts o inexistents.

Incorporació de productes més barats però que compleixin menys criteris.

MESURES VINCULADES AL TEMPS

Augmentar la varietat de producte i en estoc per evitar comandes i tenir disponibilitat a tota hora. Com a contrapartida, aquesta mesura dificulta la gestió i afavoreix la pèrdua de relació directa amb les productores.

No pagar la quota, ni aportar treball i pagar un tant per cent extra pel producte.

Flexibilitat horària d'obertura del local.

Repartiment a domicili (amb o sense recàrrec al preu).

Flexibilitat en la participació (tendència creixent a flexibilitzar el treball no remunerat).

MESURES SOCIALS

Cessió de crèdit al projecte i intercanvi per producte.

Professionalització de les tasques, disminució de la bretxa digital.

Projectes específics com La Mimosa.⁵

Campanyes de difusió específiques a capes socials diverses.

Contractació de treballadores amb perfils diferents per atraure a altres capes socials.

Diverses sòcies han destacat que la reducció de preus a l'augmentar l'escala no s'està donant a efectes pràctics perquè l'augment d'escala també implica fortes inversions i despeses fixes que cal pagar gràcies al marge dels productes i la quota que paguen les sòcies. No obstant això, en els grups de consum petits és comú que no s'apliqui un marge o bé que aquest sigui molt petit per fer front a les despeses del local. Una mesura observada en alguns col·lectius de gran escala és la incorporació de productes no agroecològics i en alguns casos no ecològics a les prestat-

⁵ La Mimosa és un projecte en fase pilot vinculat a La Magrana Vallesana. La Mimosa és un projecte social que té per objectiu integrar famílies en situació de vulnerabilitat al grup de consum agroecològic. Els serveis socials de l'ajuntament, juntament amb la Creu Roja de Granollers fan una selecció de les famílies que participaran en el projecte i poden fer part de les seves despeses alimentàries al grup de consum.

geries. Hem de tenir en compte que aquesta pràctica pot facilitar la diversitat socioeconòmica en els col·lectius però també pot generar processos de diferenciació social a l'existir diverses gammes de productes en un mateix espai de consum.

Pel que fa a la participació, observem que en diversos col·lectius, especialment els supermercats cooperatius, per ser socia cal aportar més treball voluntari que en els grups petits. Mentre que en diversos supermercats s'han establert uns torns de 3-4 hores al mes, als grups de consum petits es dedica una tarda cada 2-3 mesos a fer les cistelles. Per tant, aquests col·lectius seguien limitant la participació de persones diverses amb relació al temps. Tot i així, existeixen mesures com les que s'han llistat per tal de reduir aquesta bretxa. A més, al llarg del treball de camp, diversos supermercats cooperatius han eliminat l'obligatorietat de la realització dels torns de treball.

Tanmateix, tot i que la diversitat social i econòmica d'aquestes iniciatives continua essent un repte destacat, el context de creixement dels projectes sí que apunta a una ampliació d'alguns perfils socioeconòmics. En concret, diversos projectes destaquen la inclusió de membres de més edat. A més, també s'observa una major diversitat amb relació al capital social, tal com ens relatava un soci d'una cooperativa de consum: «Ara estem arribant a un sector que ja és afí ideològicament però que, per qüestions d'edat o capital social, no venien. [...] hem aconseguit trencar amb els cercles d'afinitat».

Entre la viabilitat econòmica i la sostenibilitat de la vida

Els supermercats cooperatius i altres estructures de creixement del cooperativisme agroecològic tenen per objectiu la creació d'estructures sostenibles, tant econòmicament com social i ambientalment, que abastin d'aliments de manera justa tota la població (López-García, 2015). Ara bé, el context de desenvolupament d'aquestes iniciatives és el mercat capitalista i és freqüent que s'acabin repetint dinàmiques pròpies del mercat per assegurar la viabilitat econòmica del projecte. En aquest sentit, diversos membres implicats en els projectes de supermercats cooperatius solen apuntar cap a la mateixa direcció: «tal com estan les coses el primer és aconseguir que sigui viable econòmicament i després ja aconseguirem els altres objectius socials i ambientals».

Per dur a terme el canvi d'escala han calgut grans inversions que, en la majoria dels casos, estan associades a préstecs i pràctiques d'endeutament. A més, en alguns col·lectius s'observa una forta dependència de l'atorgament de subvencions per poder assegurar-ne la viabilitat. Tot i això, algunes subvencions condicionen el ritme i el rumb dels projectes. Tal com ens comentava una treballadora d'un supermercat cooperatiu: «Vull dir que, si haguéssim començat des de la base tot hagués anat més piano, piano i, clar, el singular té uns terminis, bueno, ja saps...». En aquesta línia, en diverses entrevistes s'ha ressaltat que s'ha contractat el nombre de persones i les hores en funció de la subvenció o que s'han contractat empreses de dinamització externa per a la realització de tallers i reunions perquè era un requeriment de la convocatòria però que, a posteriori, valoren que no hagués estat necessari.

A aquesta situació cal afegir-hi que no totes les sòcies estan actives al projecte. En general, s'observa que encara que s'hagi assolit el nombre de sòcies projectat en el pla de viabilitat, es va sobreestimar el volum de compra de les sòcies, fet que dificulta la sostenibilitat de gran part dels supermercats cooperatius a dia d'avui. Això, al seu torn, s'ha traduït en un sobredimensionament del nombre de treballadores tenint en compte la facturació real del projecte. No és estrany, per tant, que diversos informants hagin destacat la divergència entre allò esperat i la realitat pel que fa als preus, el tipus de producte, els criteris, el volum de compra de les sòcies i la participació.

Aquesta situació fa que part de les decisions col·lectives tinguin com a principal objectiu millorar la viabilitat econòmica del projecte i, sovint, queden en un segon pla altres valors essencials per a la construcció de sistemes alimentaris alternatius. Com s'ha mencionat, en alguns projectes s'han introduït productes ecològics d'empreses convencionals per disposar d'aliments a preu més baix o productes no ecològics per tal de tenir opcions de compra més barates i estimular el consum, i així millorar la viabilitat del projecte.

D'altra banda, els projectes de major escala també se suposa que permetrien assegurar la sostenibilitat de les productores gràcies a l'increment dels volums de compra i a la reducció de les tasques de gestió, així com la professionalització dels col·lectius organitzats de consum. Tot i que en alguns casos aquests aspectes han millorat, cal tenir en compte que als supermercats també es tendeix a una major diversificació dels productes i, per tant, els volums de compra a algunes productores continuen sent petits. Tal com ens explicava una treballadora d'un supermercat: «Això ens passa amb els pollastres. Cada dia de la setmana en tenim un d'un productor diferent que porta el pollastre, però al final, què passa? Que n'estàs venent poquets i estàs fent un esforç molt gran amb el productor. El salt d'escala no és el que preteníem».

Ara bé, també ens trobem amb casos en els quals les productores no poden servir ni el volum ni la varietat de producte que es demana des dels supermercats cooperatius. Tal com ens afirmava un soci d'una cooperativa de consum: «Sí que crec que hem fet un salt d'escala, però segurament els altres actors de la cadena no... Han d'escalar els productors i ha d'escalar la distribució».

En tot cas, de moment, els supermercats cooperatius no han aconseguit revertir la precarietat inherent a molts dels projectes de producció agroecològica que segueixen veient com no els surten els números. Al llarg de les entrevistes, diversos informants han destacat el tancament de diverses productores en els darrers mesos, en un context de pujada de preus de les matèries primeres.

Si ens fixem en la incorporació del treball de cures en l'organització i el funcionament dels col·lectius, veiem que hi ha diverses mesures que faciliten la incorporació de persones sòcies amb treballs de cures a càrrec. Específicament, s'introdueix una flexibilització al model de participació que els col·lectius de menor escala no contemplaven de forma sistemàtica. Un dels pilars bàsics dels petits grups i cooperatives de consum era l'autogestió, sovint interpretada com a incompatible amb la remuneració del treball que implicava la participació en el projec-

te i que consistia a fer les cistelles cada cert nombre de setmanes i participar en un grup de treball i a les assemblees (Homs et al., 2021). En general, aquesta flexibilització permet que les persones puguin participar segons la disponibilitat de temps i facilitar la conciliació amb d'altres activitats quotidianes.

Diverses sòcies han destacat que el canvi d'escala no només vol dir un creixement amb relació al nombre de participants, sinó també un canvi de les formes organitzatives i de funcionament dels col·lectius per evitar reproduir estructures que mantenen les relacions de poder. En paraules d'una consumidora: «cal fer un canvi, no només d'escala, sinó d'estructures, no sé, com ho diria, de poder, de decisió, que sempre les prenen o sempre hi són... com un rol una mica masculista». En aquest sentit, a diversos supermercats s'han organitzat grups de treball i comissions per abordar específicament el gènere i els feminismes. Alguns dels grups de treball han observat i analitzat pràctiques concretes per posteriorment compartir les anàlisis amb la resta del col·lectiu i cercar estratègies conjuntes de millora. En aquest context, s'han desenvolupat algunes eines com les fitxes d'observació de les assemblees, inspirades en la proposta de fitxa de la XES o eines d'autodiagnòstic des d'una perspectiva feminista.⁶ Algunes d'aquestes reflexions articulen la necessitat de pensar el canvi d'escala des d'un canvi en les estructures socioeconòmiques i polítiques del col·lectiu que tinguin en compte les necessitats dels membres.

La divisió sexual del treball: «inconscientment el gènere sempre opera»

Un altre aspecte que ha emergit en diverses converses és la preocupació per la divisió del treball al col·lectiu segons el gènere. Aquesta qüestió és un tema que no s'ha treballat extensament, encara que ja l'havíem detectat a l'estudi previ sobre els grups i les cooperatives de consum més petites (Martin et al., 2017). Tal com ens expressava una consumidora d'un d'aquests grups:

«A la cooperativa, jo el que veig és que els que van a buscar la cistella són els homes. Crec que les dones els hi diem “aneu a buscar la cistella”. Ells són els que hi van i la carreguen [...] però la comanda la fan les dones. Ells van a buscar la cistella i de vegades no saben ni el que han d'agafar.»

A la diagnosi *La divisió del treball als grups de consum de La Bajoca amb perspectiva feminista* (Homs i Puig, 2023) s'analitza la divisió sexual del treball (DST) en un dels col·lectius. Les dades mostren com hi ha un falta de percepció de la DST. En concret, un 43,6 % de les persones afirmen no saber si el gènere està condicionant la divisió del treball al col·lectiu; un 41,8 % van respondre que no, i tan sols el 14,5 % van respondre afirmativament. Malgrat aquestes respostes, s'observa una divisió del treball en la realització d'algunes tasques pel que fa al gènere. En aquest sentit, recollir la comanda al local i fer el pagament són tasques més masculinitzades. De la mateixa manera, durant les assemblees s'observa una major participació dels homes amb

6 Ens referim a *Sembrem Feminismes. Eina d'autodiagnosi de la perspectiva feminista als grups i cooperatives de consum*.

relació a les dones. Per part seva, les dones són majoritàriament responsables de fer la comanda, revisar-la i comunicar les incidències. Això ens porta a la reflexió que aquelles tasques més invisibles segueixen sent realitzades majoritàriament per dones. Mentre que les tasques més visibles i que s'han de realitzar en un moment concret fora de la llar, com anar a buscar la comanda o participar a les assemblees, tendeixen a ser dutes a terme per homes.

Tensions entre el treball remunerat i no remunerat

El treball no remunerat ha estat un dels pilars clau en el desenvolupament dels sistemes d'aprovisionament de mida petita. El canvi d'escala ha suposat una professionalització i remuneració de diverses tasques en el col·lectiu. Tanmateix, no s'ha eliminat del tot el treball no remunerat que en alguns casos segueix sent essencial per la sostenibilitat dels col·lectius. En la majoria de casos existeix un gruix de treball no remunerat obligatori, per exemple, la realització de torns de treball, i un gruix de treball no remunerat voluntari, per exemple, la participació en comissions i grups de treball.

Al llarg del treball de camp només vam trobar tres iniciatives que no consideraven cap tipus de treball no remunerat obligatori: L'Economat, La Magrana i La Bajoca. En el primer cas, si les sòcies realitzen treball voluntari obtenen un descompte en la compra. Ara bé, també volem destacar que algunes iniciatives com La Fresca proposen una obligatorietat en el treball no remunerat reduïda, en aquest cas, la realització de dos torns l'any. Precisament en aquesta cooperativa relataven que, al llarg del procés del canvi d'escala, també han capgirat la definició de la participació estatutàriament: «la participació com un dret i no com un deure perquè, en el model anterior, en el model clàssic, la participació era un deure».

En alguns supermercats cooperatius també han tendit a flexibilitzar la participació en els torns de treball i relaten aquests canvis de la següent manera: «Vam començar molt puristes i després ens hem anat adaptant».

Finalment, destaquem una reflexió per part d'una membre de La Magrana amb relació al perfil de persones que arriben a mesura que el projecte creix: «quan democratitzes venen consumidores, però no militants». En aquest sentit, al llarg del canvi d'escala, s'arriba a més gent, però sovint són persones que no estan avesades al treball militant.

Altres reptes

Tot i que fins ara hem analitzat quatre dels grans reptes que valorem que són cabdals pel canvi d'escala en el cooperativisme agroecològic, recollim breument altres desafiaments que han anat repetint-se al llarg de les entrevistes i durant treball de camp:

- Millorar els sistemes de distribució. En paral·lel al desenvolupament dels supermercats cooperatius, també s'han creat noves empreses en el marc de l'ESS amb criteris agroecològics que es dediquen a la intermediació.

- Models de participació i governança (espai de presa de decisions, rol treballadora/consumidora, paper de la pagesia, etc.).
- Aliances institucionals.
- Reduir el malbaratament alimentari. A l'augmentar l'escala es necessita més rotació.
- Millorar el coneixement i professionalització de les tasques. S'ha aconseguit només parcialment.
- Programa informàtic i apoderament. Dificultat en l'ús del programa informàtic.

6. Bones pràctiques en el canvi d'escala

Al llarg del treball de camp, les participants dels col·lectius han destacat algunes bones pràctiques que recollim perquè pensem que poden ser una bona eina per compartir entre els col·lectius que estiguin vivint i experimentant situacions similars. Hem agrupat les bones pràctiques en tres grups, pràctiques vinculades a les relacions, pràctiques vinculades a les millores en l'accés i a la participació i, finalment, pràctiques relacionades amb la sostenibilitat econòmica.

Taula 5. Bones pràctiques en el canvi d'escala del cooperativisme agroecològic

RELACIONS

Arrelament al territori (poble, barri, entitats properes, etc.).

Víncle amb grups i cooperatives de consum «si perdem la memòria no podem gestionar el present», «amb els supermercats cooperatius sembla que s'ha fet una taula rasa».

Cooperació amb grups de consum com a sòcies per comprar productes que no tenen al grup o bé membres de grups de consum que es fan sòcies per abastir-se d'altres productes que no tenen al grup de consum.

Crear espais d'articulació entre projectes vinculats al consum i a la producció (intercooperació horitzontal i intersectorial).

La creació de comunitat és un procés lent. És millor partir d'un col·lectiu que ja es coneix i té clars els hàbits de consum.

ACCÉS

Cistella bàsica amb menys marge.

Per millorar l'accessibilitat, abaixar marges i no tant abaixar les quotes d'entrada o mensuals.

Flexibilització de la participació i possibilitat de compra per part de persones que no són sòcies.

Tastets, esdeveniments, xerrades, educació agroecològica, canvis en els hàbits de consum.

Col·lectiu molt autoexigent (dificultats en la democratització, «la gent no vol entrar»), rebaixar el nivell d'autoexigència.

SOSTENIBILITAT ECONÒMICA

Comunicació (vigilar a no generar falses expectatives).

Els títols participatius són una bona eina de finançament.

Es manté la relació directa però de manera diferent, encara que no s'estan subvertint les relacions de producció.

Càlcul del consum ponderat segons la tipologia de la unitat de consum i visibilització amb relació al consum real.

Pocs referents que es puguin traslladar als diferents territoris i vigilar amb emprar pràctiques pròpies dels supermercats convencionals (aliments processats, etc.).

7. Reflexions entorn la sostenibilitat del cooperativisme agroecològic

El desenvolupament dels diversos models de creixement del cooperativisme agroecològic s'ha establert de la mà del **desenvolupament de l'ESS** al territori. En aquest sentit, l'agroecologia s'ha nodrit de l'experiència de l'ESS en el canvi d'escala i en els diversos models de creixement (Martin, et al., 2018). Destaquem, doncs, que al llarg del canvi d'escala s'han obert canals de comunicació i cooperació entre el moviment agroecològic i el moviment cooperativista i de l'ESS, enriquint ambdós moviments. Així mateix, **les administracions públiques** també han donat suport en alguns casos al desenvolupament d'aquests projectes a través de subvencions o d'altres polítiques públiques. No obstant això, és necessari seguir debatent sobre el paper que volem que tingui l'administració pública en el creixement d'aquestes xarxes.

El canvi d'escala teòricament hauria d'afavorir la **diversitat socioeconòmica** en aquestes xarxes i la **flexibilització en la participació**. Tanmateix, observem dificultats en l'efectivitat de les mesures inclusives que s'estan duent a terme i cal seguir profunditzant en l'aplicació d'aquestes mesures. Ara bé, no podem obviar la situació de crisi socioeconòmica que travessa el context global del qual el moviment agroecològic no és aliè.

Al llarg del canvi d'escala s'han diversificat els productes i la majoria de projectes inclouen la **presència d'intermediaris**, alguns d'aquests vinculats a empreses de l'ESS. Amb tot, en general, es manté la relació directa amb les productores de producte fresc i, en alguns casos, els volums de compra no asseguren la sostenibilitat de les productores. En aquest sentit, caldria seguir explorant la millora en els **sistemes de distribució** i el canvi d'escala en d'altres baules dels sistemes alimentaris.

La inclusió de les cures no ha estat la prioritat dels projectes que han fet el canvi d'escala. És interessant seguir reflexionant sobre el canvi d'escala des d'una perspectiva horitzontal que repensi les estructures sociopolítiques dels col·lectius i no centrar-se exclusivament en un augment en el nombre de consumidores, referències, etc. De tota manera, la majoria de col·lectius han incorporat parcialment la perspectiva feminista en el discurs, s'han creat comissions de treball per abordar la transició feminista i s'han elaborat eines d'autodiagnosi amb perspectiva feminista.

Un dels reptes clau són les tensions que viuen aquests projectes per **assegurar-ne la viabilitat econòmica, així com la sostenibilitat social i ambiental**. El canvi d'escala té un cost econòmic molt elevat (inversions, crèdits, etc.), així com més riscos que els projectes de petita escala, la qual cosa fa que, per assegurar la viabilitat, calgui el compromís polític de moltes sòcies, la seva participació en el funcionament i l'organització, i un volum de compra alt. En aquest sentit, algunes de les noves formes organitzatives mantenen el repte de la **dependència del treball no remunerat**.

Amb tot, tal com s'ha relatat al llarg d'aquest informe, el cooperativisme agroecològic no s'atura i seguim aprenent a teixir noves formes organitzatives i de funcionament, més inclusives, feministes i sostenibles per poder abordar tots aquests reptes amb estratègies i mecanismes concrets a través del treball col·lectiu i de base.

A mode de tancament, obrim la necessària reflexió sobre els valors socials i ambientals d'aquestes xarxes d'aprovisionament agroecològic i sobre com mantenir aquests valors en un context de mercat centrat en els preus. Tal com ens relatava un membre d'una cooperativa de consum: «a nivell de mercat tenim totes les de perdre. No hi tenim res a fer. El que ens diferencia són els valors». Ara bé, com assegurar que aquests valors no només quedin com un valor afegit al relat i realment subverteixin les relacions d'explotació i dominació del mercat capitalista?

8. Referències bibliogràfiques

- Altieri, M. (2015) Breve reseña sobre los orígenes y evolución de la Agroecología en América Latina *Agroecología* 10 (2): 7-8.
- Fernández, A. i Miró, I. (2016) *L'economia social i solidària a Barcelona*. Barcelona: La Ciutat Invisible SCCL i Comissionat d'Economia Cooperativa, Social i Solidària de l'Ajuntament de Barcelona. Disponible a: https://www.laciutatinvisible.coop/wp-content/uploads/2016/02/essb_def3.pdf
- FCCUC, Federació de Cooperatives de consumidors i usuaris (2010) *Els grups i les cooperatives de consum ecològic a Catalunya. Diagnosi de la situació i promoció del cooperativisme*.
- Goodman, D. i Goodman, M (2009) *Alternative Food Networks*. A: *International Encyclopedia of Human Geography* (pp.208-220) Editors: Rob Kitchin, Nigel Thrift. Elsevier.
- Homs, P., Flores-Pons, G., Martín Mayor, A. i Sastre, A. (2021). El cooperativisme agroecològic a Catalunya: canvi d'escala, sostenibilitat i reptes. En *Béns comuns i 30 anys de neoliberalisme, mercantilisme i extractivisme en un context de crisi i emergències superposades*. Barcelona: Observatori DESC i Observatori del Deute en la Globalització, 272-292.
- Homs, P., Flores-Pons, G. i Martín Mayor, A. (2021). Sustainable lives and care: Agro-ecological cooperativism in Catalonia, Spain. En Nelson, A. y Edwards, F. (eds.) *Food for Degrowth*. London: Routledge (Environmental Humanities Series), 90-111.
- Homs, P. i Puig, J (2023) La divisió del treball als grups de consum de La Bajoca amb perspectiva feminista Informe en línia a: https://www.labajoca.cat/wp-content/uploads/2023/05/La-divisi%C3%B3-del-treball-amb-perspectiva-feminista-a-La-Bajoca_Aresta.pdf Santa Coloma de Queralt: L'Aresta Cooperativa Agroecològica.
- Lodeiro, T. (2018). Supermercats cooperatius: efervescència de projectes. En línia a: <http://opcions.org/consum/supermercats-cooperatius-efervescencia/>. Visitat el 15 de desembre de 2023.
- López-García, D. (2015). *Producir alimentos, reproducir comunidad. Redes alimentarias alternativas como formas económicas para la transformación social y ecológica*. Madrid: Libros en Acción.
- Marfà, M. (2019). *La inclusió en el cooperativisme de consum agroecològic a Catalunya*. [Treball Final de Màster Màster en Polítiques Socials i Acció Comunitària. IGOP-UAB, UdL, UVIC i UdG].

- Martín, A., Flores-Pons, G., Homs, P. i Espelt, R. (2018). Eines per a repensar el cooperativisme agroecològic. En Espelt and Vega (eds.) *Cooperativisme i agroecologia a la ciutat de Barcelona*. Editorial Comanegra, 136-154.
- Martín, A., Homs, P i Flores-Pons, G. (2017). *El canvi d'escala: un revulsiu per a la sostenibilitat del cooperativisme agroecològic?* Informe en línia a: https://aresta.coop/wp-content/uploads/2019/12/aresta_el-canvi-descala_un-revulsiu-per-a-la-sostenibilitat-del-cooperativisme-agroecolc3b2gic.pdf Santa Coloma de Queralt: L'Aresta Cooperativa Agroecològica.
- Rivera, M. (2018). L'agroecologia és feminista? Algunes reflexions desde la teoria i la pràctica. *Agrocultura*, 73 (tardor 2018), 6-8.
- Ruiz Pascua, M. (2023). Informe: Pel Dret a una alimentació culturalment adequada: diagnosi etnogràfica i propostes agroecològiques. *L'Etnogràfica - Antropologia per a la transformació social*.
- Sevilla-Guzmán, E. y Woodgate, G. (2013). Agroecología: fundamentos del pensamiento social agrario y teoría sociológica. *Agroecología*, 8(2), 27-34.
- Suriñach, R. (2017). El sostre dels grups de consum agroecològic. Opcions 05/07/2017. En línia a <http://opcions.org/opinio/sostre-grups-consum-agroecologic/>. Visitat el 15 de desembre de 2023.

II. Créixer en xarxa: Els grups locals com a estratègia pel creixement cooperatiu

Luz Helena Ramírez Hache

Associació Migració i Economia Social i Solidària – MigrESS

Durant el gener passat vam poder entrevistar representants de les cooperatives Som Connexió, Coop57, Fiare i Som Energia, vam poder parlar amb ells sobre els grups locals com a estratègia de creixement, estratègia que apliquen a les respectives cooperatives. Les entrevistes i el material facilitat ha permès identificar singularitats i punts de trobada dels processos, així com reptes, encerts i dificultats.

Agraïm a la Martha Doncell i a l'Erola Sambola de Som Connexió, a l'Albert Gash de Fiare, a la Maria Medina de Som Mobilitat i al Raimon Gassiot de Coop57, la generositat en compartir les reflexions sobre aquest processos.

Esperem que la sistematització que us oferim porti elements de debat i reflexió en un aspecte tan important com és el creixement de les cooperatives.

1. Créixer per donar resposta als reptes de creixement de l'ESS. El cas de la Coop57

La Coop57 no només va ser pionera en oferir recursos autogestionats a les mateixes entitats de l'economia social i solidària, sinó que també va obrir camí en proposar maneres organitzatives imaginatives per tal de créixer i, així, poder anar donant resposta a les necessitats i reptes del sector. Les fortes relacions de coneixença i la confiança entre les persones i les entitats sòcies, que han estat a les seves bases fundacionals, han mutat i s'han convertit en relacions més formals pel que fa al funcionament i a les formes, per tal de respondre al creixement territorial que han viscut.

L'activitat de la cooperativa, que inicialment es limitava només a Catalunya, va començar a generar expectatives a altres territoris de l'Estat, des d'on se'ls demanava poder-ne formar part. La resposta davant d'aquesta demanda va ser replicar l'experiència als territoris i no pas gestionar el procés des de Catalunya.

Una de les qüestions era definir si aquesta iniciativa tenia sentit i si hi havia prou entitats per tirar endavant el procés al territori. La primera experiència va ser a l'Aragó, on, a partir d'un estudi, es va veure que encara no s'hi donaven les condicions per fer front a les despeses mínimes per engegar el projecte. Va ser llavors quan el grup impulsor va acordar que des de Catalunya es fes aixopluc per desenvolupar la iniciativa que al cap del temps va acabar constituint la primera de la resta de les **seccions territorials**, nom amb què la cooperativa fa referència als grups territorials.

La realitat organitzativa de l'ESS al territori és un factor fonamental en el creixement

La Coop57 de Catalunya posa al servei dels grups locals la seva figura jurídica perquè desenvolupin l'activitat, així com la seva capacitat de gestió i la seva expertesa professional i tècnica. El grup territorial, per part seva, aporta el coneixement del territori i s'encarrega de gestionar la seva pròpia base social i els òrgans de govern, així com de determinar els criteris i elements per: a) aprovar l'adhesió de la cooperativa a la Comissió Social i b) aportar l'anàlisi econòmico-financera per aprovar una sol·licitud de crèdit a la Comissió Tècnica.

Els criteris de funcionament i relació entre les seccions territorials s'han anat construint i se n'han incorporat de nous. Per exemple, els recursos que s'autogestionen al territori serveixen prioritàriament a projectes i entitats de la seva base social, la qual cosa no significa que, si hi ha estalvi sobrant, pugui traspasar-se a una altra que ho necessiti.

El model de les seccions territorials va anar implementant-se amb els encerts i desencerts de la mateixa experiència. Fins i tot podríem dir que primer es va construir l'estructura i després se li va donar forma jurídica. El cas del creixement territorial de la Coop57 s'explica a través d'una interpretació de la Llei de cooperatives de Catalunya, en què s'assimilen les seccions territorials a les seccions de les cooperatives agràries, que al seu torn tenien secció d'oli, de fruites seques, etc.

Al cap d'un temps, quan ja tenien en funcionament diverses seccions territorials, el Registre General de Cooperatives de Catalunya els va cridar l'atenció, i va assenyalar que l'assimilació no era correcta. Aquesta decisió no només afectava a la Coop57, sinó que posava en risc a altres cooperatives que ja havien fet seu el model, com ara Som Energia i Som Connexió. La solució va ser aprofitar que s'estava fent una reforma de la Llei de cooperatives i incidir en un canvi legal que permetés i reconegués el model.

Actualment existeixen set seccions territorials (grups locals). A la de Catalunya, per ordre de creació, s'hi han anat afegint: Aragó, Madrid, Andalusia, Euskal Herria i Astúries. L'àmbit d'actuació de cada secció en fa una definició pròpia: n'hi ha alguns que coincideixin amb els límits administratius, però d'altres, com és el cas d'Euskal Herria, que inclou Iparralde, topa amb el repte d'actuar en un estat diferent que, si bé és dins del marc de la Unió Europea, planteja desafiaments en àmbits com el jurídic i el fiscal.

A més de la diversitat legislativa, el dinamisme del teixit local té un pes molt important per tirar endavant una secció territorial, ja que s'ha de garantir un nombre mínim de sòcies que permeti sostenir econòmicament l'estructura requerida per consolidar el procés. En cas que el procés no sigui prou madur o que les condicions no siguin favorables, és el nucli promotor l'encarregat de dinamitzar el procés.

Les realitats locals i les casuístiques són molt particulars, i allò que funciona en un lloc no necessàriament funcionarà en un altre. Les dinàmiques no són lineals, hi ha alts i baixos i processos que es pensava que anirien de pressa i després triguen més temps a consolidar-se o, al final, pel que sigui, no acaben tirant endavant. Les entitats són els ulls al territori de la cooperativa i és la seva dinàmica la que determina les velocitats i els passos a seguir, no es tracta de generar frustració, i posar pressió tampoc és l'objectiu.

Les particularitats legislatives de cada comunitat autònoma també s'han convertit en obstacles en aspectes clau, com en la figura del soci col·laborador, la qual cosa va suposar una dificultat important, sobretot quan el model començava a desenvolupar-se, ja que, per a la Coop57, aquesta figura és fonamental per a poder desplegar els seus serveis. Amb el temps, aquestes normatives s'han anat harmonitzant, s'ha de dir, de la mà de les noves realitats construïdes per la dinàmica pròpia de l'ESS.

Els estatuts de la cooperativa recullen els requisits per a constituir una secció territorial: un nombre mínim d'entitats sòcies al territori (en aquest cas són 15), la realització d'una assemblea de constitució de la secció i l'aprovació de la sol·licitud formal del reconeixement com a secció al Consell Rector de la Coop57. L'aprovació final es du a terme a l'assemblea general. A la pràctica, el més important, més enllà de complir els requisits, és que la secció tingui la capacitat de gestionar els seus òrgans socials cooperatius al territori.

Donar resposta a les necessitats de l'ESS és l'objectiu del creixement

El model de grups territorials ha permès, a banda del creixement de la cooperativa, l'enfortiment del teixit cooperatiu als territoris. Atès que l'objectiu de la Coop57 és donar resposta a les necessitats de finançament de l'economia social i solidària local, un teixit dinàmic al territori dona sentit a la seva existència, en última instància es tracta que les mateixes entitats vulguin desenvolupar la seva pròpia Coop57.

El creixement de la cooperativa s'ha limitat durant alguns anys. Durant la crisi financera del 2008 i els anys posteriors, molta gent buscava posar els seus estalvis en finances alternatives i treure'ls de la banca tradicional, i els van portar cap a les finances ètiques, però en aquest moment la capacitat de la cooperativa per transformar aquests recursos en finançament pel teixit de l'economia social i solidària no anava a la mateixa velocitat. Tampoc creixia al mateix ritme de les aportacions disponibles, es va decidir, per tant, limitar-ne el creixement. Un tret diferencial de la Coop57 és que es limita a invertir en l'ESS, a diferència d'altres cooperatives financeres, que compren deute públic per rendibilitzar el seu capital.

El moment actual de l'economia social i solidària és l'invers. Ara s'està donant un creixement important que requereix un finançament alt a llarg termini, per exemple, per a projectes d'habitatge cooperatiu en model de cessió d'ús o en comunitats energètiques, i el volum d'estalvi no està creixent al ritme que es necessita per donar resposta a aquesta situació. El debat que això ens planteja és fins a quin punt s'ha de créixer i com fer-ho, perquè amb el volum d'estalvi de les sòcies col·laboradores no hi ha prou recursos per atendre les necessitats de les sòcies de serveis.

L'accés als recursos públics, o que altres entitats de finances ètiques puguin posar diners a la Coop57, són un debat vigent en l'actualitat, i en cas d'anar cap a alguna d'aquestes opcions, el model d'autogestió que s'ha emprat fins ara, donaria pas a un model mixt. Això permetria no posar en risc el finançament de projectes d'una envergadura important, que d'altra manera patirien o no tindrien prou finançament, o el finançament al qual podrien accedir limitaria de manera important l'accessibilitat a aquests projectes. N'és un exemple el cas de les cooperatives d'habitatge. Però diversificar les fonts de finançament pot també limitar l'autonomia i el nivell d'autogestió, i tampoc està clar quina seria la contraprestació pels inversors en cas que poguessin invertir a la cooperativa.

La democràcia participativa, tensions i dificultats

Els debats al voltant de temes com fins a on créixer, com gestionar la democràcia interna, com millorar el funcionament, i altres intrínsecs d'un procés d'aquestes característiques, plantegen reptes a molts nivells. Un d'aquests reptes està relacionat amb la capacitat de participació democràtica en una entitat que cada vegada és més gran i on els processos formals es tornen més complexos.

Formal i legalment el màxim òrgan és l'assemblea de segon nivell en la qual participen els representants de les seccions territorials, no és una assemblea universal, la participació és per representació territorial. La necessitat de donar representació a tots els territoris és una qüestió important però, al mateix temps, cal gestionar òrgans que siguin operatius per dur a terme les funcions que tenen assignades i fer-ho gestionant les tensions i els desequilibris territorials.

Aquests desnivells són molt presents en un model de creixement en xarxa territorial. En el cas de la Coop57, el pes de Catalunya és innegable, no només perquè va ser la fundadora de la cooperativa sinó també pel desenvolupament de la xarxa territorial de l'economia social i solidària i pel seu potencial polític, que és molt més dinàmic que no pas en altres territoris. L'aposta feta ha estat una aposta per harmonitzar el projecte, tenim un model reproduïble, i no pas que cada territori en tingui un de propi, però és clar que això porta dificultats per a les diferents cultures organitzatives i els nivells de desenvolupament territorial i tècnic.

A aquestes particularitats s'hi afegeix també la diversitat pel que fa a la tipologia de sòcies (treballadores, col·laboradores i de serveis) que tenen un pes diferencial als òrgans sociataris. Durant la presa de decisions es prioritza el consens, però és ben cert que, fins ara, no s'ha presentat cap cas que, per la seva importància o per diferències internes, hagi fet necessari votar,

la qual cosa significaria una dificultat important, perquè les seccions territorials més petites estan sobrerrepresentades en l'organigrama actual.

El creixement fent grups locals ha estat innovador i s'ha hagut de fer amb la tècnica de l'assaig i l'error, això, alhora que significa un repte, també significa l'inici de processos de manera molt intuïtiva i sense reconèixer que s'està fent un camí nou, però sense ser-ne conscients.

La cultura oral i la generació de confiança van ser la base inicial del procés, es prioritzava molt la vessant relacional i es treballava amb entitats afins, això permetia pràcticament superar qualsevol dificultat, però funciona bé en un projecte de petita dimensió. L'augment de mida significa, no només afegir a aquesta confiança la definició i l'acompanyament durant els processos, que ja no poden basar-se només en la confiança, sinó que també necessiten estructures, protocols i procediments. I tot això representa l'augment de la burocràcia, així com de temps i recursos per part de l'equip tècnic.

El treball de la cooperativa s'ha basat en tenir un equip tècnic petit i molta feina voluntària, aquest model és molt enriquidor però dona poca capacitat per gestionar aspectes com l'equilibri entre les tasques productives i reproductives, la cura del treball en equip, així com la qualitat de la participació i la democràcia interna. El creixement posa en tensió un equip tècnic sobrepasat, que dona resposta a l'acompanyament territorial i alhora a les tasques quotidianes de la cooperativa; i un treball voluntari que té un límit i en el qual, pel fet de ser voluntari, tampoc pots exigir més del que ja donen al procés.

Els reptes del creixement: l'estructuració dels processos i guanyar en diversitat i equitat de gènere

D'entre els reptes plantejats per la Coop57 s'hi inclou la necessitat de sistematitzar tant els processos com els seus aprenentatges, i fer-ho sense desatendre el dia a dia de la cooperativa. Això exigeix disposar de recursos i temps que són fonamentals per fer sostenible el procés, però tenir aquests recursos implicaria encarir els serveis de la cooperativa, o buscar fonts de finançament alternatives. I aquí, tal com ja s'ha mencionat, hi trobem el debat de com accedir a altres finançaments, siguin públics o privats.

Des de les primeres seccions territorials fins a l'actualitat s'ha millorat el procés d'acompanyament, no es donen coses per suposat, sinó que es construeixen acords acceptats per totes les parts, acords compartits, escrits i reglamentats que, si bé permeten assolir més claredat, a vegades també poden limitar la capacitat d'innovació i la frescor que pot tenir qualsevol procés, i trobar l'equilibri pot ser complex.

Històricament, la Coop57 ha estat una cooperativa molt masculinitzada. Per avançar en guanyar presència de més dones es va crear una comissió de gènere, però una decisió política topa amb l'autonomia territorial i organitzativa. Al Consell de Secció, a més de les sòcies de serveis també hi ha representació de les sòcies col·laboradores, que són persones físiques, i les sòcies de treball. En el primer cas es tracta de persones jurídiques, i malgrat que es pot suggerir que

la representació l'assumeixi una dona, al final és l'entitat qui decideix. A vegades es fa una sol·licitud expressa d'una dona en concret, i potser en un primer moment aquesta participi, però després en el moment de relleu, costa que la participació la mantingui una altra dona.

Aquesta dificultat es presenta pràcticament en tots els processos i en totes les entitats. No és cap secret que els espais de representació de moltes entitats i cooperatives, per més que tinguin una base feminitzada, i fins i tot paritària, la representació recau majoritàriament en els homes.

També hi ha poca participació de persones d'origen divers, encara l'ESS és molt europea, en aquest sentit el territori on més s'ha treballat en aquest aspecte és Catalunya, i això és, en part, producte que al territori hi ha entitats que específicament qüestionen aquesta manca de diversitat i ho fan des d'una mirada antiracista.

Per atendre aquesta crida, sí que s'ha avançat en què, en el moment de fer les incorporacions a l'equip tècnic, es prioritzi, si és possible, la contractació de persones migrades i racialitzades. Això s'ha aconseguit en recents incorporacions a Catalunya i a Madrid.

2. La gran meravella de FIARE: els grups locals. Metodologia de creixement importada des d'Itàlia

Si bé la democràcia i la participació de les persones sòcies són eixos estructurals de les entitats de l'economia social i solidària, en sectors com la banca, on tot està tan estrictament regulat, fer-ho possible i aconseguir una participació activa de la base associativa és tot un repte.

Fiare Banca Ética (que funciona a Itàlia i l'Estat espanyol) va obrir la seva oficina a Barcelona l'any 2007, llavors eren una sucursal de Banca Popolare Etica d'Itàlia. En aquell moment les tasques del personal no estaven gens diferenciades, totes feien de tot. En l'actualitat la plantilla del banc ascendeix a 400 persones, de les quals 40 són a l'Estat i 10 a Catalunya, d'aquestes, la majoria són sòcies treballadores. Aquest increment en l'estructura dona compte del creixement de l'activitat cooperativitzada durant aquests anys.

El moment del naixement de la cooperativa va coincidir amb la crisi financera de 2008, en aquest moment el context era molt hostil i es va decidir anar a captar els recursos de les persones jurídiques, així com prioritzar el crèdit com a eina de transformació social, més que l'estalvi de les persones. Aconseguir un bon posicionament en un sector on la major part dels guanys prové de l'especulació i d'altres mercats (que van des de la venda d'alarmes, de cotxes, o d'electrodomèstics, assegurances, entre d'altres), i el menys important és l'activitat bancària pura, és a dir, la captació d'estalvi i la concessió de crèdits; que és l'única activitat de Fiare, és força difícil.

En aquest cas, la necessitat de créixer no és només part de la seva filosofia, perquè com més persones tinguin els seus estalvis a la banca ètica, menys diners hi haurà a la banca tradicional; sinó també perquè el creixement en volum de negoci i de socis és la garantia per poder fer front a les regulacions i normatives del sector. Unes normatives que estan fetes per a la gran

banca i no pas per la banca ètica i alternativa. Es tracta d'un sistema que no afavoreix la diversitat, sinó el monopoli i la concentració en la gran banca, que és la que fàcilment pot donar resposta a pràcticament qualsevol canvi en el context, però que, en el cas dels bancs petits, exigeix esforços que els resulten extraordinaris.

El sector financer es troba massa regulat per les normatives comunitàries. Això suposa, d'una banda, una manca de flexibilitat pels tipus d'accions que puguin ser sotmeses a la participació, però per l'altra, exigeix rapidesa de resposta per complir les exigències normatives que són molt variables, com ho és el mateix context, en un àmbit com el bancari. Situacions com la covid, el conflicte entre Rússia i Ucraïna, o la modificació dels tipus financers, per posar alguns exemples; fan que les autoritats encarregades imposin a les entitats financeres disposar de recursos immediats per cobrir la inestabilitat i els riscos dels inversors i, en el cas de la banca ètica, els dels estalviadors.

A això s'hi ha d'afegir que aquest és un sector on, per mantenir-se al mercat, s'ha d'estar al dia quant als desenvolupaments tecnològics. Per exemple, l'aparició d'eines de pagament com el bizum o el pagament per contacte directe des del mòbil (contactless), són serveis que pel seu desenvolupament i manteniment requereixen molta inversió. Poder fer front a aquestes inversions és una altra de les raons de pes per créixer pel que fa al volum de negoci.

El bon moment del sector, propiciat pels baixos tipus d'interès, ha permès trencar amb els resultats positius per segon any consecutiu i està permetent créixer en la captació d'estalvi i l'ampliació de socis persones naturals. Aquest moment s'ha pogut aprofitar perquè a nivell d'estructura i de funcionament ja es tenia un camí afermat.

Els grups locals, l'antena del banc als territoris

Pel creixement i la consolidació de Fiare, el teixit de l'economia social i solidària li ha permès disposar d'un ecosistema on poder desenvolupar-se. D'uns primers socis molt militants en aquestes iniciatives als quals, amb el pas del temps i les polítiques de difusió territorial, fetes pels mateixos grups locals, s'hi han anat incorporant persones i empreses als diferents territoris que, fugint de la banca tradicional, arriben a la banca alternativa.

Es tracta d'un creixement molt lent, en què ha estat molt important el boca-orella, fenomen fonamental per poder posar peu als territoris i desenvolupar estructures com els grups locals. El creixement de la cooperativa també ha estat impulsat pel mateix dinamisme del sector i en l'actualitat estan guanyant presència els projectes d'habitatge cooperatiu i de comunitats energètiques.

Els grups locals es van identificar bé des de l'inici de la cooperativa a Itàlia, així com la metodologia més adient per créixer als territoris on, una vegada constituïda, va despertar l'interès de diversos grups de persones per formar-ne part. Es tractava d'una alternativa per donar resposta a les necessitats locals i, a la vegada, estendre i fer créixer la cooperativa. Llavors es van crear 20 grups locals, que en l'actualitat han pujat a 89, 18 dels quals són a l'Estat espanyol.

Aquestes estructures són les encarregades d'apropar la cooperativa a les organitzacions i a les xarxes territorials, i la importància que se'ls dona fa que estructuralment es dediquin molts recursos per dinamitzar-ne el funcionament. Es tracta d'agrupacions amb una estructura formal, integrada dins la governança interna del banc, la qual cosa és un tret diferencial i únic de Fiare Banca Ètica.

Un grup local es crea de sota cap amunt. Es tracta de persones que al territori volen impulsar Fiare, per començar el procés es fan sòcies i que, quan arriben a un nombre mínim d'afiliats i tenen una «dinàmica social significativa» quant a la participació i organització d'activitats de sensibilització, el Consell d'Administració aprova la creació del seu grup local. No es tracta que el banc identifiqui un nínxol de mercat i hi crea un grup, el procés és invers: és des del territori que sorgeix la iniciativa d'engegar una iniciativa local.

El funcionament d'aquestes estructures està regulat i disposa d'un pressupost anual, té uns estatuts i el seu coordinador pot integrar els òrgans de govern de la cooperativa. En el cas de Fiare, el dinamisme territorial dels grups locals ha depès més de trobar persones clau i prou motivades que fan de motor del seu desenvolupament, que no pas de la consolidació i la fortalesa del teixit associatiu local. Per exemple, un dels grups més dinàmics és a Vigo (Galícia), i en el moment de començar la seva activitat el teixit de l'economia social i solidària no era molt fort, i així a altres territoris, com a Castella i Lleó, per exemple.

L'acompanyament en els processos locals recau sobre l'estructura de la cooperativa, i específicament sobre l'equip del departament de relacions associatives, que ara per ara compta amb nou persones. La tensió normal entre créixer i donar resposta a les necessitats d'aquest creixement, amb recursos limitats, sempre és present.

Las dificultats i els reptes de fer participativa una iniciativa al sector financer

Facilitar la participació en un sector com el de les finances on, com ja s'ha descrit, la majoria d'aspectes estan prou reglamentats i on totes les normes privilegien la verticalitat, el monopoli i la concentració en poques mans, semblaria impossible o, almenys, contradictori. Però Fiare Banca Ètica ha estat capaç d'arribar a ser una entitat referent en les finances ètiques i promoure la participació de la base cooperativa.

Per promoure aquesta participació es disposa de diversos espais de participació de la base social. Totes les persones que es fan sòcies del banc entren en un portal que s'anomena *Portador de valor*, aquest portal pot ser de diferent tipus: un pels socis treballadors, un altre per les àrees territorials (dins del qual hi ha els grups locals), i l'últim seria la *Taula de socis de referència*, composta per entitats de segon i tercer nivell i d'àmbit estatal.⁷

⁷ Aquesta taula està composta per tretze entitats que formen part d'aquestes taules. Entre aquestes entitats hi trobem Càritas, el Secretariado Gitano i REAS.

Un *Portador de valor* és un subjecte reconegut pel banc estatutàriament que té les facultats d'ajudar a la governança interna i representar el banc externament, tenen un pressupost, estan reconeguts, i tenen altres facultats, com per exemple proposar candidats al Consell d'Administració. Les seves activitats es plasmen en un registre.

La participació a Fiare no és una participació a l'ús en un sector com el financer, on els processos de participació són molt complexes i s'allunyen de la participació clàssica, la mateixa rigidesa de les normatives que el regulen fa que molts temes no es puguin sotmetre a discussió perquè ja venen imposats. Això obeeix al fet que la regulació bancària és molt restrictiva i defineix molt les funcions dels diversos òrgans de qualsevol entitat bancària, sense tenir en compte si es tracta d'una estructura cooperativa. Totes les instàncies de govern han d'estar inscrites i estan sota vigilància.

Per compensar aquestes limitacions a la participació, a més dels espais cooperatius formals, on es du a terme l'aprovació de comptes, de balanços i la definició de les estratègies de la cooperativa, així com la redistribució dels guanys; FIARE té diferents nivells de participació intermèdia que es poden classificar en decisoris, consultius i informatius.

En el primer d'aquests, el nivell decisor, si bé no poden decidir sobre l'aprovació d'un finançament, sí que avaluen els crèdits des del punt de vista ètic i qualsevol decisió és vinculant. Al nivell consultiu se li assignen funcions, entre d'altres, d'implicació en el procés participatiu per elaborar el Pla Estratègic. La intensitat de la participació té diferents nivells, però és clar que en aquells assumptes que tenen relació directa amb els aspectes tècnics, la base social hi té una participació molt limitada i, en alguns casos, inexistent.

Cada grup local nomena una persona coordinadora, les coordinadores integren la coordinació d'àrea que està incorporada a l'organigrama de la cooperativa. Els canals de comunicació entre l'estructura i els grups territorials es regulen via correu electrònic, per aquesta via sovint s'envien informacions sobre les novetats i notícies de la cooperativa. Es fan entre quatre i cinc trobades l'any, que es combinen en format en línia i presencial. En aquestes reunions s'expliquen les novetats i les estratègies de la cooperativa, es discuteix la projecció i es rep la retroalimentació que en fa cada territori. A aquesta comunicació formal s'hi afegeix la comunicació informal, que té els canals oberts de manera permanent.

Mantenir una participació activa i de qualitat, en què les sòcies estiguin motivades per participar i tenir canals adequats perquè la seva opinió pugui incidir en els processos de la cooperativa, no només és un repte, sinó que és l'objectiu fonamental de qualsevol procés de participació. Per aconseguir-ho, a Fiare es dediquen molts recursos per tal que la base cooperativa formi part dels debats, per adaptar als nous temps una participació que sigui decisòria, per incorporar els temes que siguin d'interès dels socis; i per trobar l'equilibri entre les dinàmiques territorials i l'estructura cooperativa, mantenint uns canals de comunicació fluida i àgil.

Per poder fer-ne seguiment i proposar millores en els processos participatius, es fa un seguiment anual del total de socis actius en tots els espais, i aquest indicador el té en compte el Consell d'Administració de la cooperativa per a l'elaboració dels plans d'actuació.

La majoria de les persones que fan part dels grups locals ho fan en nom propi, menys a la taula d'entitats representatives. El seu perfil és molt homogeni: es tracta d'una base social molt masculina, d'edat mitjana (de mitjana cinquanta anys), amb renda del temps per poder dedicar-s'hi. Un dels reptes que s'ha identificat és com incorporar els joves a la cooperativa, i per avançar es planteja una participació més flexible, on s'hi inclou la formació i la generació d'experiències positives. També s'ha fet reflexió amb relació a la incorporació de més dones en els espais participatius.

3. Som Mobilitat, un model per posar a l'abast de la ciutadania la mobilitat elèctrica

El model de participació horitzontal i de base que ja es venia desenvolupant per part de la Coop57 va inspirar Som Mobilitat, cooperativa de consumidors i usuaris que va néixer el 2016 amb l'objectiu de canviar el model de mobilitat actual per un model més sostenible. Una cooperativa que, a més de la participació, fa de la proximitat i l'arrelament al territori els seus eixos estructurants, raó per la qual decideix operar només a Catalunya, tot i que reconeix el desig que altres projectes semblants sorgeixin arreu de l'Estat.

La proposta de valor del projecte se sosté sobre tres pilars: **la tecnologia**, que és la que ens permet compartir els vehicles; **la comunitat**, que és aquest grup d'entitats, organitzacions, persones, empreses i administracions públiques que volen contribuir a la posada en marxa d'una estructura de mobilitat més sostenible a través de l'impuls d'un sistema de mobilitat elèctrica compartida; i **l'ús de les energies renovables**.

Per desenvolupar el model s'ha optat per ampliar la base social amb un equip tècnic el més petit possible. En l'actualitat, aquest equip està constituït per onze persones (de les quals quatre són dones, però en algun moment s'ha arribat a tenir un equip paritari), també s'han incorporat persones d'origen migrant. Ja des d'un inici, s'ha proposat tenir una composició diversa i amb participació significativa de dones.

Des del naixement de la cooperativa, l'objectiu era posar un vehicle compartit a cada barri i a cada municipi de Catalunya, així que la perspectiva local ja estava al centre del projecte. Com que la seva voluntat era presentar una proposta de mobilitat a l'abast de totes les persones i estesa a tot el territori, la creació de grups locals va ser la metodologia que millor permetia aquest desenvolupament. Durant aquests anys s'ha fet un procés al qual s'hi han anat introduint millores amb l'objectiu que el funcionament sigui el més útil possible per a les persones del territori.

El creixement de Som Mobilitat ha estat com una taca d'oli. Si un municipi posa en marxa un cotxe és molt possible que els del costat s'hi interessin i comencin el procés autoorganitzatiu per posar el seu propi cotxe. Un moment crític pel projecte va ser la pandèmia. Un context inèdit en què la gent no es movia i que va exigir a Som Mobilitat preparar-se per si torna a presentar-se una situació semblant. El context de pandèmia va posar la sostenibilitat del model de creixement dels serveis al centre del debat.

Posar un cotxe en funcionament implica moltes despeses de compra i manteniment, a més de poder comptar amb recursos pel desenvolupament tecnològic. Per assolir aquesta despesa es combinen usos familiars amb usos empresarials, amb necessitats de mobilitat determinades, i d'administracions públiques que han de fer el canvi tecnològic de la flota, no volen comprar vehicles i prefereixen contractar serveis.

Tenir usos estables amb una quota mensual definida permet que es posi en funcionament i sigui sostenible des del moment zero. Si una organització, sigui empresa o administració pública, tenen un vehicle reservat de 8 h a 15 h, la quota mensual que paguen ja permet fer sostenible aquest vehicle, amb la qual cosa tots els usos extra són bons per a la cooperativa i permeten proposar la incorporació d'un segon vehicle. Sense la participació del cooperativisme, la petita empresa i l'administració pública, el model es fa inviable, perquè no pot sobreviure només amb les petites aportacions que hi puguin fer alguns usuaris particulars.

Per tal d'assegurar la sostenibilitat de la cooperativa, el model de negoci que es proposa en l'àmbit ciutadà és aconseguir un determinat nombre d'usuaris que amb les seves aportacions ja cobreixin les despeses fixes del cotxe i que puguin combinar les seves necessitats de mobilitat entre si, així la despesa de fer ús del vehicle compartit ja serà menor que la despesa d'un cotxe privat. Els usos esporàdics es combinen amb aquesta mobilitat perquè una quota fixa ja és inferior a la despesa que haurien d'assumir si han de fer servir un cotxe particular per sortir un cap de setmana, per exemple.

Ara s'està proposant incorporar un sistema de quotes mensuals que doni dret a fer ús d'un vehicle un nombre determinat d'hores, que permetria reduir el preu per hora. La projecció és passar a aquest model híbrid, posar vehicles des de les organitzacions i entitats públiques, combinats amb vehicles per a les famílies mitjançant aquestes aportacions mensuals fixes.

Per fer aquest trànsit s'està incorporant una metodologia de dinamització de comunitat que s'inicia amb una enquesta adreçada a espais que són afins on prèviament ja existeix una comunitat, per exemple, cooperatives d'habitatge, comunitats energètiques i inclús associacions de famílies a les escoles. Aquesta primera enquesta és molt bàsica i no només permet identificar el model de mobilitat d'aquesta família o usuària, sinó que també serveix per propiciar una reflexió sobre la possibilitat de compartir cotxe. A partir del fet que les persones responguin afirmativament a l'opció de compartir, se'ls posa en un grup de Telegram amb l'objectiu que es conformi un grup que pugui anar convertint-se en un grup local de la cooperativa. Per aquesta via es comença a posar material formatiu, informatiu, vídeos, explicació sobre el procediment per llogar un vehicle, els beneficis que comporta, les avantatges de la mobilitat elèctrica, etc.

Després d'aquesta primera presa de contacte, el procés continua amb la identificació d'usos que puguin combinar-se amb altres usuàries que comparteixin comunitat, amb l'objectiu d'anar identificant combinacions d'usos de futurs cotxes. El sistema de dinamització comunitària comença escoltant les necessitats i acaba posant els cotxes que calgui. Aquí s'ha de tenir en compte que quan es parla de vehicles aquests poden ser de diversos tipus, des de furgonetes de càrrega, turismes de cinc places i d'ús utilitari, amb autonomies diverses, depenent de si els trajectes són menys o més llargs; fins a bicicletes elèctriques compartides. En aquest sentit es treballa per a l'encaix d'usos de necessitats de mobilitat molt diferents. Aquí el repte és continuar creixent pel que fa a l'escala però mantenint l'actual sistema de proximitat i autogestió dels usos, amb el suport de l'equip tècnic.

De la participació a la posada en marxa dels serveis. La realitat territorial com a factor diferencial

Ben a l'inici els grups locals eren molt homogenis. A molts territoris hi havia grups de socis en què no hi havia servei, aquestes persones tenien perfil activista, mantenien una dinàmica col·lectiva pròpia i feien molta difusió de Som Mobilitat. Les xerrades feien funcionar el boca-orella per augmentar la incorporació de socis.

El primer cotxe no es va posar en funcionament fins a un any després de la creació de la cooperativa i, des de llavors, a poc a poc va començar a desenvolupar-se un projecte innovador, pioner a l'Estat. Amb el pas del temps i amb el recorregut organitzatiu i tècnic, s'ha guanyat un rodatge que ha permès estendre el model.

La composició dels grups locals ha anat mutant en funció de la realitat local. Si bé el perfil inicial es manté a molts indrets, hi ha municipis on és una entitat, una administració pública o una empresa privada, la que ha permès la posada en marxa d'un cotxe elèctric compartit. Una entitat que té necessitats de mobilitat en dies i hores concretes, o un ajuntament que necessita disposar d'un vehicle de dilluns a divendres i que pot sumar usos compartits amb ciutadania o empreses. Aquesta composició fa que hi hagi molta fluctuació de persones dins dels grups locals i que la seva composició sigui molt heterogènia.

Actualment, hi ha uns quaranta grups locals a Catalunya, distribuïts entre aquells que ja tenen un cotxe funcionant i altres en què encara no hi ha serveis. En l'àmbit territorial un element important és la distribució demogràfica. La majoria dels grups locals són a Barcelona, n'hi ha molts a Girona, mentre que a territoris com a la província de Lleida, en un any i mig només s'ha aconseguit posar dos cotxes, o altres com Tarragona on no n'hi ha cap, malgrat tenir-hi socis.

En el procés de creixement, el desenvolupament del sistema de transport públic a escala territorial és molt important, perquè és el factor que determina la manera de moure's de les famílies i persones, així com la seva relació amb el cotxe particular. Si hi ha dèficit en el transport

públic, la gent té cotxe propi i les famílies en tenen un o més d'un, es fa molt complicat canviar la mentalitat quan tens disponible 24 hores, els set dies de la setmana un cotxe particular, i no tens cap altra opció de mobilitat.

Tal com dèiem, la inserció territorial del model proposat per Som Mobilitat ha tingut una incidència superior a les ciutats on hi ha més concentració poblacional que no pas a les zones rurals on, per necessitat, la presència del cotxe particular està molt més estesa. És a les ciutats on es fan molt més trajectes a peu, en bicicleta o en transport públic, i on la necessitat del cotxe és més puntual.

A banda de l'assemblea general ordinària anual, generalment al març, es fa una trobada de socis anual cap a l'octubre. És en aquesta segona trobada on hi participen tant els activistes que volen tirar endavant la cooperativa, altres persones interessades a conèixer la cooperativa. L'espai de debat no és l'assemblea ja que, malgrat ser el màxim òrgan de la cooperativa, amb unes funcions i uns objectius molt concrets, no dona gaire marge per a una participació més qualitativa.

A la trobada de socis és on s'aborden els temes d'interès sobre el funcionament dels serveis, sobre l'organització territorial. Aquests espais tenen un part formativa i una altra part política de posicionament de la cooperativa sobre determinats temes. Aquesta assemblea no és vinculant però sí que es té molt en compte, perquè al final és la veu de la base social de la cooperativa. Per poder preparar la trobada de socis es fan jornades preparatòries on s'expliquen els números de la cooperativa i altres temes que es portarien a votació a les assemblees, i aquí la gent que tingui més interès o dubtes, a banda de poder preguntar i resoldre dubte, també retroalimenta la dinàmica de l'equip tècnic.

El procediment per engegar un grup local és força senzill. Les persones interessades al territori es posen en contacte amb la cooperativa i la informació es creua amb la base de dades de sòcies, s'identifica quines sòcies hi ha al territori. Es fa una comunicació per correu electrònic en què s'informa que s'ha creat un grup de Telegram, i es convida les sòcies amb ganes de conèixer les novetats de la cooperativa, s'annexa l'enllaç perquè la gent que vulgui s'afegeixi al grup, on hi ha les persones interessades i la resta d'actors que estan al territori i dinamitzen la cooperativa, així com el personal tècnic de la cooperativa per dur a terme l'acompanyament.

A partir d'aquí les casuístiques són diverses. Des d'un grup que vol tenir una adreça de correu electrònic per enviar informació sobre la mobilitat sostenible a candidats i partits polítics, amb la intenció que ho incorporin als seus programes electorals; o altres que volen demanar informació més comercial per presentar-la a l'ajuntament, o fer-ne difusió i sensibilització. L'equip tècnic es posa al servei de les necessitats dels diferents equips per donar-los suport en les accions que vulguin fer al territori, per tal de dinamitzar el procés.

Som Mobilitat posa a disposició dels grups locals tot un seguit de recursos a la seva pàgina web. Hi ha plantilles de xerrades perquè els mateixos grups locals puguin fer la seva pròpia cartelleria. No hi ha cap formalitat quant al funcionament dels grups locals, i tampoc és necessària l'existència prèvia de cap grup per desenvolupar l'activitat al territori on els contactes

són més comercials, perquè per exemple, l'ajuntament vol fer-ho, en canvi, sota la figura de lloguer del model de mobilitat, o és una empresa qui mostra interès, i en que aquest territori no hi ha grup local.

Els grups locals ja formalitzats disposen d'una adreça de correu electrònic on es centralitza la comunicació amb l'equip tècnic i la resta d'estructures de la cooperativa, i tenen total autonomia per fer ús de les xarxes socials. Estan en contacte permanent amb l'equip tècnic que es posa a la seva disposició per donar suport en comunicació, representació, assessorament o aclariment de dubtes per a dur a terme les accions que es proposin al territori: des de la difusió de xerrades fins a l'acompanyament per fer incidència davant del personal tècnic de l'ajuntament, per aconseguir implicació de les administracions públiques per posar de forma conjunta un vehicle.

Els reptes del salt d'escala

Actualment l'estructura tècnica no està molt especialitzada quant a tasques, però un salt d'escala implicaria donar pas a nivells d'especialització superior, incloent-hi la dinamització territorial i l'atenció als grups locals, que pugui fer tota la facilitació comunitària i atendre totes les seves demandes. L'avantatge és que el procés fins avui ha estat força sistematitzat i protocol·litzat, la qual cosa permetria replicar el model sense dificultats majors, més enllà d'atendre la situació específica de cada territori. És a dir, en cas es tripliquin els usuaris i els cotxes no serà necessari triplicar l'equip tècnic. Aquesta és una mesura que també permet fer sostenible el procés de creixement de la cooperativa.

Les cures dins l'equip són un aspecte central. Existeix un protocol d'organització laboral que és assimilable al règim reglament del règim intern de les cooperatives de treball, que és on es detalla l'estructura laboral de la cooperativa i es recullen les millores laborals respecte al conveni del sector. Aquest protocol s'ha anat treballant i millorant internament. Pel que fa a l'equip tècnic, es fan reunions setmanals que permeten que qui vulgui pugui tenir un espai per expressar com es troba, i a les dinàmiques de treball es fan molts esforços per prioritzar les cures i el respecte entre les persones que en formen part.

A mesura que l'equip ha crescut s'han anat dedicant més recursos per atendre les cures internes com a equip, aquest és sempre un punt de tensió quan hi ha un creixement d'estructures. Aquest funcionament i la part dedicada a les cures de les persones es va introduir arran de la covid, d'una banda perquè no hi havia presencialitat, i per l'altra, pels mateixos neguits que originava la situació de pandèmia. Sí que és cert que hi ha una part de l'equip que no pot augmentar la presencialitat a l'oficina, però es fan tancades un parell de vegades fora de l'oficina, per oferir un espai de reflexió i de cohesió del grup.

L'intercooperació ha estat un factor fonamental per possibilitar el creixement de la cooperativa. L'aplicació tecnològica que es fa servir va ser desenvolupada per la cooperativa Partago (Bèlgica) que la va cedir a canvi que les millores i el mateix desenvolupament de l'aplicació també els pogués beneficiar.

A aquest primer acord s'hi han anat afegint altres cooperatives europees, i va ser la llavor d'una cooperativa de segon grau que es diu Mobility Factory, que ara per ara és la propietària de l'aplicació i de la qual en formen part 22 cooperatives. Aquesta plataforma cooperativa té els seus propis desenvolupadors tecnològics que s'encarreguen de socialitzar les millores i els avenços tecnològics, imprescindibles per a cooperatives que es dediquen a la mobilitat compartida, però que també requereixen una inversió alta que per a una sola cooperativa seria impossible d'assumir.

En aquesta mateixa línia, a l'àmbit local, a Catalunya, Som Mobilitat impulsa la cooperativa de segon grau Som IT, que ofereix serveis de consultoria en el disseny de processos i desenvolupament d'eines IT (*Information Technology*) dins de l'economia social, proveint programari lliure. D'aquesta estructura també en són part Som Connexió, Som Energia i FIARE.

Els biaixos de gènere a la mobilitat (i a la participació per cooperativitzar-la)

Arran del balanç social, la cooperativa es va adonar que, tot i que als formularis dels socis no se'ls demanava pel sexe o el gènere, sí que havien diagnosticat que la mobilitat havia estat sempre un àmbit molt masculí, fet que té un reflex en la composició de la cooperativa.

Als inicis de Som Mobilitat, un 75 % dels integrants eren homes i un 25 % dones, tot i que ara el balanç és 70 %-30 %, aquesta és, sens dubte, una de les realitats de la cooperativa que es vol transformar.

La mobilitat, tal com la concebem, té un clar biaix de gènere, i una proposta per transformar aquest model no pot passar per alt aquesta realitat. La manera en què es mouen homes i dones és molt diferent. En el primer cas és molt lineal: de casa a la feina i de la feina a casa. Els desplaçaments de les dones són molt variables: incloent-hi centres educatius, mercats, cases de familiars, etc., i fan un major ús dels trajectes a peu i del transport públic. És a dir, sense ser-ne conscients, les dones apliquen un model més sostenible de la mobilitat, i és justament un model com aquest el que proposa la cooperativa.

Per facilitar l'accessibilitat al projecte s'ha definit que la quota obligatòria per fer-se soci sigui baixa. Això té tot el sentit ja que la proposta de Som Mobilitat és desenvolupar un model de transport elèctric compartit amb vocació de servei públic. Ara per ara la compra d'un vehicle elèctric no és a l'abast de totes les persones, però un sistema de transport compartit, com ho és el de lloguer, sí que pot facilitar molt l'accés a la mobilitat elèctrica.

La manca de diversitat d'origen, així com la necessitat d'apropar-se a la població més jove i guanyar en participació femenina, han estat preocupacions des del moment d'inici de la cooperativa. Es va arribar a fer una anàlisi de les característiques de la base cooperativa, però per manca de temps i recursos no es va poder donar continuïtat a la construcció de propostes per avançar al voltant d'aquests eixos. Com a primer pas sí que es fa l'intent que als materials de difusió hi hagi presència de la diversitat desitjada a la cooperativa.

Pel que fa a la baixa participació dels joves a la cooperativa, la reflexió és que està tenint lloc un canvi de mentalitat respecte a la mobilitat, ja que hi ha joves que per definició no tenen cotxe, però també n'hi ha molts que per més que se'n volguessin comprar un, tampoc se'l podrien permetre. Som Mobilitat aposta per que cada vegada menys joves optin per la compra i optin per alternatives com la mobilitat elèctrica compartida.

4. Som Energia, néixer en el moment adequat al lloc adequat

El sorgiment d'aquesta cooperativa va ser la resposta a la manca d'alternatives dins de l'economia social i solidària a l'Estat espanyol quant a la producció, distribució i comercialització d'energia renovable. Va néixer inspirada en projectes que ja existien en altres llocs d'Europa com ara els Països Baixos, França i Alemanya.

La iniciativa per començar el projecte va portar-la un professor de la Universitat de Girona que va venir dels Països Baixos, on ja s'estaven desenvolupant estructures ciutadanes per a l'autogestió de l'energia a partir de fonts renovables. Un grup d'estudiants va projectar un pla d'empresa per estudiar la viabilitat econòmica d'una possible cooperativa que s'hi pogués dedicar. La iniciativa va anar agafant força entre els estudiants, el professorat de la universitat i s'hi van afegir altres persones a allò que al principi era només una idea.

Aquest grup motor va tirar endavant, l'octubre de 2010, la campanya 350.org, que tenia per objectiu aconseguir 350 persones que es fessin sòcies de la cooperativa. Al cap de pocs mesos, i amb la participació de més de 200 sòcies fundadores, es va crear Som Energia a Girona. A partir d'aquí van començar a sorgir altres grups de persones en altres territoris de l'Estat espanyol que s'estaven plantejant crear una cooperativa de serveis pel subministrament elèctric.

Al principi ser soci era quasi un acte de fe perquè la proposta era massa ambiciosa i requeria una inversió inicial elevada. L'aportació inicial de capital per fer-se'n sòcia era de 100 €, però no hi havia cap servei per proveir, i la idea es va estendre, va començar a córrer el boca-orella, i de seguida va començar a sumar-s'hi més gent.

L'objectiu final de Som Energia és transformar el model energètic actual per un que sigui el màxim provinent de les energies renovables, aquest objectiu de màxims s'ha anat aterrant a allò que és possible en l'actualitat, quan fer producció pròpia és molt difícil. Arribar a aquest objectiu requereix una quantitat important de sòcies i tindre la capacitat per captar prou recursos per invertir en projectes de generació. Per aquesta raó, en aquesta primera etapa, si bé es desenvolupen petits projectes de producció, el creixement s'ha donat per la venda d'energia renovable.

A data d'avui les sòcies de la cooperativa són més de vuitanta mil i cinquanta grups locals, escampats per tot el territori de l'Estat espanyol. El Consell Rector està integrat per nou persones i un equip tècnic de 136.

Grups locals, els dinamitzadors territorials de la transició energètica

El creixement territorial pel boca-orella va posar molt ràpidament els grups locals a l'ordre del dia. Era molt clar que el model que es volia desenvolupar era el cooperatiu, amb el màxim de poder en mans de la seva base associada, que a la vegada és usuària i propietària. Per facilitar-ne la participació local només amb un grup de cinc persones ja es pot constituir un grup local, al qual, una vegada es fa manifest l'interès se li facilita la informació relacionada amb drets i deures i funcions d'un grup local. Les persones signen una acta d'obertura que és acceptada pel Consell Rector i a partir d'aquí es fa difusió a les sòcies de la zona, per si hi ha persones que es vulguin afegir al grup.

L'expectativa sobre la cooperativa va sobrepassar les fronteres de Catalunya i la demanda d'anar a fer formacions i xerrades per explicar la iniciativa arriba des de Madrid, Mallorca, València, Pamplona o Galícia. L'objectiu era que, a partir d'aquestes xerrades de sensibilització pogués néixer la llavor d'un grup local que impulsés Som Energia al territori.

La gent que es va sumar a aquests primers grups eren sòcies que no rebien cap servei com a contraprestació. A l'inici no hi havia recursos per fer publicitat ni mercadeig, simplement la gent ho anava comentant i motivant a altres que tiressin endavant el projecte al seu territori.

El context polític en aquell moment era advers: a la crisi econòmica s'hi va afegir que al govern hi havia un partit de dretes que no estava gens interessat a promocionar les energies renovables. I pel que fa a les usuàries, tampoc existia cap precedent d'una cooperativa que estigués al mercat elèctric, l'única era una comercialitzadora d'energia verda: Gester Nova. Som Energia va néixer en el moment oportú al lloc oportú, i la fortalesa del teixit de l'economia social i solidària va ser molt important per al seu ràpid creixement.

L'activitat de generació va iniciar amb una petita escala, degut a l'alta inversió que necessita un projecte d'aquesta naturalesa. Es va començar amb la instal·lació de petites cobertes a Manlleu, Lleida i Riudarenes, però eren projectes a molt petita escala. No va ser fins a l'octubre de 2012, és a dir, dos anys després de la constitució de la cooperativa, que es va poder contractar energia. Això va significar un punt d'inflexió perquè ja hi havia alguna cosa concreta per a les sòcies, i molta més gent s'hi va anar sumant.

Som Energia ha estat la primera cooperativa a oferir el subministrament i la producció d'energia a partir de fonts renovables a tot l'Estat. La cooperativa va arribar per ocupar un espai que estava buit i va aconseguir conjugar les ganes de transformar el model energètic i generar un subjecte col·lectiu per fer-ho, amb els valors de l'economia social i solidària, des de la proximitat i la transparència. Aquesta combinació la va diferenciar de les empreses tradicionals. Aquests principis són els que guien els passos de la cooperativa.

El treball voluntari, organitzar els grups locals, va anar creixent a mesura que Som Energia s'anava posicionant com a productora d'energia verda, i aquest posicionament ha estat possible gràcies a l'energia que hi posa la gent al territori. En un moment inicial, els grups de Catalu-

nya estaven molt actius fent moltes xerrades, molta gent s'acostava a demanar informació; ara el repte és parlar de la transició energètica, dels valors cooperatius, però també aconseguir augmentar els usuaris de la resta de serveis que s'han anat incorporant a la cooperativa. El desenvolupament d'aquests nous serveis, com la creació de comunitats energètiques i la compra col·lectiva, també ha estat possible gràcies al dinamisme dels grups locals.

El grup local és el pol a terra de la cooperativa. Són els qui coneixen les dinàmiques i els actors que podrien intervenir per desenvolupar, consolidar i enfortir el teixit per tal d'aconseguir els objectius proposats. Entre ells hi ha molta diversitat, uns més actius que altres, alguns ja se senten còmodes mantenint les activitats de promoció i sensibilització, però altres han volgut anar més enllà, creant comunitats energètiques, fent compres col·lectives, recomanant acords amb gent i entitats del territori per poder intercooperar, però que com que no tenen NIF propi es veuen limitats, i aquí entra l'estructura de la cooperativa, per resoldre les dificultats i facilitar els processos en l'àmbit territorial.

Hi ha grups locals que estan caminant cap a llocs diferents, la qual cosa planteja reptes per a la cooperativa, per poder donar sortida a tota aquesta capacitat de la base cooperativa, que és la raó de ser de Som Energia. Si bé la participació ha tingut molt de dinamisme, encara no s'aconsegueix recuperar els nivells de participació d'abans de la pandèmia, això ha exigint diversificar els tipus de participació i motivar que sectors que no hi han estat molt vinculats, com ara les dones i els joves, s'apropin a la cooperativa, canvis que seran la garantia del relleu de lideratges.

En aquest sentit, s'està promovent la incorporació de dones al Consell Rector i s'està avançant en processos formatius al voltant de les noves masculinitats per fer dels grups locals espais més còmodes i que se'n pugui facilitar la permanència. La participació dels joves també s'està promovent. A Madrid s'està donant suport a la construcció d'un espai de joves interessats en el cooperativisme que puguin anar consolidant un espai transversal, sense àmbit territorial determinat.

Las dificultats trobades en el camí

Les principals dificultats que ha trobat Som Energia en el seu creixement han estat donades pel context extern, especialment amb les polítiques en l'àmbit energètic. Unes polítiques que, malauradament, obeeixen més a la protecció dels interessos privats i no pas als drets de les persones. L'impuls per a la generació de energies renovables malauradament no és una política estatal i, depenent del color polític del partit en el govern, les polítiques són més o menys favorables. Les primes per a la generació elèctrica a partir de fonts renovables van incentivar el creixement de la cooperativa, però la seva retirada va significar un cop molt important pels projectes de generació. Aquesta situació va fer que a la cooperativa es posés com a prioritat enfortir la comercialització i no pas la generació d'electricitat, per garantir-ne la supervivència.

Les diferències legals en l'àmbit territorial han estat un altre factor de dificultat a l'hora de desenvolupar l'activitat de la cooperativa. La diferència de garanties per a la comercialització d'energia entre les illes i la península, i la dificultat econòmica per fer-los-hi front va ser font de disconformitat amb els grups locals que impulsaven Som Energia a les Canàries i a Ma-

Illorca. Aquesta dificultat va ser transformada en oportunitat: es va plantejar al grup motor al territori que havia d'aconseguir una quantitat de persones sòcies que pogués fer front a aquesta despesa, i és així com s'hi va arribar, col·lectivament i amb la implicació del territori, i ara per ara ja s'està comercialitzant a les illes. Aquest és un exemple concret de les tensions que es generen entre els desitjos de la gent al territori i allò a què s'arriba des del punt de vista tècnic.

Fa uns anys el preu al mercat elèctric va permetre tenir preus competitius, factor que permet posar a l'abast de més gent el consum d'energia verda, de fet, hi havia èpoques de l'any en què eren més econòmics que a la resta d'empreses del sector. Però aquesta situació va canviar de manera radical amb l'esclat de la guerra d'Ucraïna i la crisi dels combustibles, que van fer encara més volàtils els preus i, com es recorda, va començar a pujar el preu de comercialització, això també va significar una dificultat important.

Ara els preus s'han estabilitzat i la cooperativa ofereix uns preus que van de la mitjana cap a la part baixa, en comparació amb la resta de comercialitzadores. Ara uns dels reptes que tenim es continuar creixent en nombre de socis, i oferir altres tipus de serveis alhora que intentem aconseguir més projectes propis, de generació verda, per arribar a preus d'electricitat més econòmics.

En l'àmbit intern, la manca de claredat en les funcions dels diferents àmbits de la cooperativa també va ser font de tensió. El canvi de rol de persones que van ser part del grup fundador i que després van esdevenir en membres de l'equip tècnic, va exigir a la cooperativa definir funcions, posar límits i estructurar els procediments de les diferents instàncies.

El creixement exponencial de la iniciativa, si bé es feia per donar resposta a més projectes presents a més territoris, també va implicar invertir molta energia per mantenir l'horitzontalitat dins del projecte i que l'augment de la base social no impliqués desmillorar la qualitat de la participació que es feia, i ser capaços de fer que una tasca amb tantes implicacions tècniques, com la generació d'energia elèctrica, fos prou comprensible per a les persones de la base cooperativa. El que inicialment es feia de manera voluntària va donar pas a una professionalització i a la generació de llocs de feina que van implicar dur a terme canvis en l'àmbit organitzatiu.

Per dissipar aquestes dificultats s'ha anat fet molta feina interna que permet que avui dia els òrgans de la cooperativa estiguin molt definits. Amb una base cooperativa de més de 80 mil persones sòcies, moltes de les quals han fet no només l'aportació obligatòria de capital, sinó que també han fet aportacions voluntàries, capital que ha permès a la cooperativa desenvolupar més projectes. Això s'ha aconseguit perquè hi ha convicció i confiança en un projecte com el de Som Energia.

Les persones compromeses amb el creixement local de la iniciativa als grups locals, que promouen la cooperativa, motiven la gent a instal·lar plaques solars a casa seva, ho fan de manera col·lectiva, impulsant les comunitats energètiques. Aquestes persones són les que estan posant al centre propostes per aconseguir la transició energètica. Es tracta de persones que dediquen molt de temps de manera voluntària, i això significa que també tenen un perfil molt determinat, molt homogeni quant a sexe i edat, la qual cosa s'està intentant canviar. Actual-

ment, la base cooperativa és molt masculina, la major part dels participants als grups locals són homes, cis, de més de 60 anys i jubilats, de classe social mitjana alta.

5. Algunes reflexions finals

L'objectiu final de l'economia social i solidària és la resolució de les necessitats humanes de manera col·lectiva, i la mida de la cooperativa constituïda depèn directament de les necessitats que es volen resoldre. Els casos analitzats: serveis financers, la mobilitat i la generació d'energia elèctrica per aconseguir els seus objectius ja exigeixen la participació d'un nombre important de sòcies (siguin persones o entitats), perquè és això el que les permet captar els recursos per garantir l'activitat cooperativitzada, és a dir, no es tracta de necessitats que puguin resoldre's a petita escala.

El creixement és més que una fita política que consisteix a treure recursos del sistema capitalista per posar-los al servei del mercat social, es també una necessitat per a la sostenibilitat de les mateixes cooperatives. Tal com s'ha vist, el creixement d'aquest tipus d'iniciatives necessita de la implantació al territori, ja sigui a través d'entitats, o de persones, o inclús d'administracions locals, com és el cas de Som Energia.

Per construir una alternativa transformadora al capital, l'economia social i solidària requereix de l'existència de projectes en àmbits de tanta importància com el de les cooperatives participants en aquest estudi, a saber: les finances, el transport, la mobilitat; sens dubte sectors de molta importància pel capital, i per això el seu enfortiment i la multiplicació als territoris és de vital transcendència.

La implantació a través dels grups locals permet materialitzar els principis cooperatius, com ara la participació, la democràcia directa, l'arrelament i el compromís amb la realitat territorial. El creixement de les cooperatives nodreix el mercat social local i a la vegada se n'alimenta. Tots els casos analitzats van sorgir a Catalunya (i en el cas de Fiare, el capítol de l'Estat espanyol) no per casualitat. Va ser la riquesa i la potència política de l'economia social i solidària al territori el que va permetre el seu sorgiment i consolidació.

Els grups locals poden ser models reproduïbles que s'articulen entre si, un model que es va construint a si mateix perquè és replicable (com el cas de Som Mobilitat i Som Energia) o un model que es va construint afegint-hi cercles territorials a una estructura inicial que fa de centre (com el cas de la Coop57 i Fiare).

Per desenvolupar les estructures territorials s'ha fet necessari adequar-se a les diferències legislatives en l'àmbit cooperatiu en cadascuna de les comunitats autonòmiques, així com trobar les maneres d'adequar el procés a les diferències pel que fa a la força i al dinamisme del teixit associatiu, i a les seves prioritats i dinàmiques en cada moment.

La importància del protagonisme del teixit social a cada cas ha estat diferent, però no es pot negar que en tots els casos ha estat fonamental en els moments inicials, quan inclús no hi havia cap servei concret per oferir. A aquesta dinàmica col·lectiva s'hi han afegit persones que posen el seu temps i les seves energies per fer possible el desenvolupament als territoris.

Quan es tracta de processos participatius, és important no ser finalistes i posar més atenció al camí fet que no pas als resultats. Es tracta de donar un protagonisme de primer ordre als actors que a nivell territorial fan seu el projecte i tenen tot el coneixement i legitimitat per ser els ulls i les oïdes de la cooperativa.

Els grups locals poden tenir més o menys formalitats per a la seva construcció, poden estar molt regulats, com és el cas de Fiare, o tenir un procés molt senzill com a Som Mobilitat, però més enllà de les formalitats, es tracta de disposar d'espais de participació de qualitat, qüestió que es fa més complexa com més gran és la cooperativa. Aquí s'han fet servir moltes estratègies, des de l'oferiment de múltiples nivells de participació; la incorporació de les noves tecnologies, deixar molta autonomia, entre d'altres. Res està escrit i serà cada procés el que indicarà quines són les alternatives més adequades. El que sí que és essencial és disposar de protocols i sistematitzar els processos, que poden ser de gran ajuda per poder replicar les experiències.

El creixement posa en tensió la qualitat de la participació i la rapidesa de resposta; quina és la mida que han de tenir els òrgans de govern per garantir representativitat i a la vegada ser operatius; com trobar l'equilibri entre els temps dels processos participatius i allò que és més tècnic; quins són els recursos disponibles per dinamitzar els grups als territoris i atendre les seves necessitats. Posar atenció als equips que han de posar tots els esforços en trobar l'equilibri entre les tasques productives i les reproductives.

La participació és sens dubte un dels àmbits on encara s'evidencia el biaix de gènere. La construcció d'espais segurs per a les dones, on es qüestionin els tipus de lideratges, mesures de conciliació familiar, i la decisió conscient de delegar dones als espais de participació són mesures que s'han anat incorporant i que intenten incidir en corregir aquest biaix.

Es fa urgent incentivar la participació dels joves, no només per garantir un relleu generacional, sinó per la mateixa situació de precarització que pateixen. La incorporació de les noves tecnologies, entendre les noves maneres de socialització i acció política del jovent, ser més eficaços amb el temps i connectar amb les seves preocupacions vitals pot permetre atreure aquesta població.

Com a coda final, només recordar que disposar de temps és un privilegi i que en els processos participatius es fa palès l'entrecreuament d'eixos d'opressió quant a la classe social i a l'origen. Aquí el repte és encara més profund, ja que facilitar la participació de les persones que pertanyen als sectors més precaris de la societat fa part d'un debat transversal a tota l'economia social i solidària, i és com convertir-la en una opció real pels sectors que ara per ara la troben fora del seu abast.

III. El repte de mantenir la democràcia interna i la participació a les cooperatives grans

June Arechalde – Hobest

Aquest article té com a objectiu identificar quins són els aspectes clau a l'hora de promoure la democràcia interna i la participació al si de les cooperatives grans; alhora, també vol ser font d'inspiració per a les organitzacions que volen conjugar harmònicament creixement i gestió democràtica. Per això, a més dels conceptes de caire més teòric, el text també fa referència a diverses experiències i pràctiques pròpies d'algunes cooperatives i altres organitzacions grans que pertanyen al teixit de l'ESS de Catalunya i que han hagut fet front al creixement «numèric» de la seva organització en els darrers anys.

En aquest text fem un enfocament de la gestió democràtica i la participació en una doble vessant. Per un costat, entesa com un dret de les persones sòcies en una organització basada en principis democràtics. Per un altre, com una font d'innovació en gestió: la participació de les persones en la gestió empresarial i en el treball és la base per desplegar el potencial de les persones per assolir organitzacions més capaces, més dinàmiques, etc.

Pel que fa a l'estructura del text, en primer lloc s'inclou una petita reflexió sobre què implica el creixement d'una organització. A continuació, es conceptualitzen els principals reptes que se'n deriven pel que fa a la participació de les persones i a la gestió democràtica, i després s'analitzen amb més detall cada un dels reptes identificats i s'exposen diferents estratègies i pràctiques dutes a terme per cooperatives i altres tipus d'organitzacions del territori per fer-los-hi front. Finalment, l'article es tanca amb un últim apartat que recull algunes idees clau però, sobretot, un tipus de mirada o enfocament cap a la participació de les persones i la gestió democràtica de les organitzacions.

Metodològicament, aquest article es fonamenta en les bases conceptuals desenvolupades per [Hobest](#) al llarg de la seva trajectòria en el desenvolupament de sistemes avançats de gestió a les organitzacions⁸ i, per tant, en els aprenentatges adquirits de la pràctica de la consultoria i l'acompanyament a desenes de cooperatives i diversos centenars d'organitzacions en gairebé 30 anys. Les experiències pràctiques descrites en aquest text parteixen del coneixement directe d'Hobest en el treball amb les mateixes cooperatives a les quals es fa referència al text.

8 Per a més informació sobre la trajectòria i el desenvolupament conceptual d'Hobest en l'àmbit del desenvolupament organitzacional: <https://www.hobest.cat/trajectoria-i-xarxes/>

1. A què ens referim quan parlem d'una cooperativa gran?

En primer lloc, és difícil definir el llindar per sobre del qual una cooperativa pot ser considerada *gran*. Segons el criteri estadístic habitualment utilitzat, una empresa gran és aquella que compta amb més de 250 persones treballadores en plantilla.⁹ El cert, però, és que els problemes vinculats a la gestió democràtica d'una cooperativa apareixen molt abans que aquest nombre s'hagi assolit i s'estenen també molt més enllà, a mesura que la cooperativa segueix creixent.

A més, el nombre de persones que participen d'una organització i, especialment, d'una cooperativa, no és l'únic factor que afecta a la complexitat de la seva governança o a l'organització interna; aspectes com ara, el nombre de centres de treball i la seva dispersió geogràfica, el ventall d'activitats econòmiques desenvolupades o les diferents tipologies de persones sòcies previstes als estatuts, entre altres, poden resultar tant o més rellevants que el nombre de persones sòcies d'una cooperativa a l'hora de definir el seu model de governança democràtica.

Aquest últim punt és molt rellevant perquè posa de relleu una qüestió fonamental, en la qual s'anirà aprofundint al llarg de l'article, però que convé tenir molt clara des del principi. I és que, en el cas de les cooperatives, el model de governança ha de respondre sempre al doble objectiu de vetllar per la gestió democràtica i la gestió empresarial, sense que una passi per sobre de l'altra i sense cometre tampoc l'error de confondre-les entre si.

Dit això, és important tenir clar que quan es parla de cooperatives grans l'objectiu no serà definir un número o una dimensió concreta a partir de la qual caldria aplicar una sèrie de *receptes* per promoure la participació i la gestió democràtica, sinó que, a mesura que augmenta el grau de complexitat amb relació a la governança cooperativa, serà necessari tenir en compte algunes idees i articular estratègies per mantenir a les persones connectades a l'organització i mantenir a l'organització connectada amb les persones. És a dir, fer front al repte que les persones s'apropiïn de la cooperativa i hi participin.

2. Què canvia amb relació a la democràcia interna i a la participació en una cooperativa quan aquesta creix?

Els principals reptes a l'hora de mantenir una gestió democràtica i una participació activa de les persones al si d'una cooperativa a mesura que aquesta creix, els podem resumir en els següents punts:

- Gestionar la complexitat sense concentrar el poder

⁹ Cal tenir en compte que la majoria de cooperatives de treball a Catalunya tenen menys de cinc persones, per tant, segons el criteri estadístic habitual, són microempreses.

- Garantir que les persones puguin seguir tenint una mirada global sobre l'organització
- Garantir que els espais societaris són permeables, promouen la connexió de les persones sòcies amb l'organització i desenvolupen una gestió veritablement democràtica

La majoria d'aquests reptes, és clar, també són comuns a altres tipus d'organitzacions que vulguin promoure la gestió democràtica i la participació, ja siguin empreses mercantils o altres figures jurídiques pertanyents a l'ESS, com ara, associacions, fundacions, etc.

A continuació, s'aprofundeix en cada un d'aquests reptes i s'expliquen diferents pràctiques i experiències desenvolupades per Suara SCCL, Som Energia SCCL i l'Associació ALBA, organitzacions grans amb les quals hem treballat en els darrers anys.

3. El repte de gestionar la complexitat sense concentrar el poder

Descripció del repte

Com més gran és una organització, major és el seu grau de complexitat interna i externa; això implica que l'imprevist, també anomenat emergent (Vázquez, 2000),¹⁰ juga un paper cada cop més rellevant en el seu desenvolupament, present i futur. Com a conseqüència, la gestió cooperativa esdevé menys previsible i el nombre de decisions, així com la seva complexitat, augmenta. Això fa molt difícil i, fins i tot, contraproduent, garantir una presa de decisions participativa, en el sentit assemblari del terme, en tot moment.

I és que, per relacionar-se amb un entorn complex i gestionar la pròpia complexitat, una organització gran necessita dotar-se d'estructures àgils per a la presa de decisions que li permetin deslliurar-se també de la creixent burocratització associada a la dimensió; al cap i a la fi, dotar-se d'un disseny organitzatiu que permeti multiplicar els espais de poder i presa de decisions. En paraules de Jordi Garcia Jané en el seu article *La dimensió de les cooperatives en temps de crisi ecosocial*:¹¹

«Sens dubte, la gran dimensió obliga a transformar el model organitzatiu si es vol preservar la cohesió i la participació. A grans trets, aquest canvi de model hauria d'anar cap a convertir la cooperativa en una confederació de petits grups semiautònoms i construir un model de governança que combini la democràcia directa amb la representativa i la participació societària amb la participació operativa, estratègica i comunitària. Per això, caldrà distribuir el poder entre les persones, els equips, les àrees, la coordinació o direcció, el consell rector i l'assemblea.» (Garcia, 2023)

¹⁰ Vázquez, A. (2000). La imaginación estratégica. El caos como liberación. Editorial: Granica.

¹¹ Garcia, J. (2023). La dimensió de les cooperatives en temps de crisi ecosocial. *Cooperació Catalana*, (480), 17-20. Recuperat de: [CooperacioCatalana_480_Ok.pdf \(roca.gales.cat\)](https://roca.gales.cat/CooperacioCatalana_480_Ok.pdf)

Una presa de decisions distribuïda o descentralitzada seria, per tant, una condició essencial per mantenir la salut democràtica. Partint de la mateixa idea de la divisió de poders que va inspirar la democràcia liberal, però amb un enfocament menys legalista que no concebi la participació només com un dret o una obligació, sinó com un acte exercit des de la llibertat i la creativitat i bàsicament orientat a la voluntat i al desig (Darceles, 2009).¹² I és que, si es vol que el disseny organitzatiu permeti una participació menys estructurada, més espontània i menys igualitària –en el sentit que no es preocupa perquè tothom participi de la mateixa manera, sinó que vetlla perquè tothom que vulgui pugui trobar la manera de canalitzar les seves idees i propostes a l'interior de l'organització–, s'haurà de vetllar per:

«Dotar-se de mecanismes, molts, variats, poc formals, gens burocràtics... que funcionin. Contextos en els quals les persones que vulguin aportar idees, treball, coneixement... trobin espais de coordinació, col·laboració, organització per a poder compartir, connectar, madurar, desenvolupar les seves idees (...) No organitzar sistemes perquè totes les persones puguin participar per igual, concebant a les persones com si fossin iguals, sense atendre la seva diversitat de tota mena. El realment interessant és com fer que les aportacions valuoses es desenvolupin connectades a l'òrbita de l'organització.» (Darceles, 2020)¹³

Per tant, hi hauria dues estratègies fonamentals a desenvolupar per potenciar la democràcia interna i la participació activa de les persones al si d'una cooperativa, alhora que es respon al repte de gestionar la creixent complexitat organitzativa:

- Dissenyar estructures organitzatives que permetin la descentralització de la presa de decisions i situar la capacitat de decidir allà on hi ha el coneixement i les capacitats de gestió necessàries per canalitzar els resultats de la decisió presa.
- Generar mecanismes i contextos perquè les persones que vulguin puguin aportar idees, treball, coneixement i trobin espais i canals per col·laborar, organitzar-se i coordinar-se amb altres persones amb les quals canalitzar oportunitats i desenvolupar idees i propostes pel present i el futur de la cooperativa.

Descripció del cas

Pel que fa al **disseny de formes organitzatives basades en la descentralització de la presa de decisions**, **l'Associació ALBA**¹⁴ ha desenvolupat aquest camí des de l'any 2008, moment en què l'organització va iniciar un procés de transformació organitzativa com a forma d'abordar el context de fort creixement que estava vivint. A dia d'avui, l'entitat ha desenvolupat una es-

12 Darceles, M. (2009). Guías para la transformación. Ed: Agencia de innovación de la Diputación Foral de Bizkaia. Accesible en: < <https://www.hobest.cat/wp-content/uploads/2022/04/guias-para-la-transformacion-maite-darceles.pdf> >

13 Darceles, Maite (2020). [Participación colectiva en aquello que afecta a nuestras vidas](#). Xerrada impartida ala 9ª Escola de Som Energia. Enllaç web: <<https://www.youtube.com/watch?v=rDPI6O0IXuw>>

14 L'associació ALBA és una entitat d'acció social i sense afany de lucre ubicada a les comarques de l'Urgell i La Segarra que es dedica a l'atenció a les persones amb discapacitat i altres col·lectius en risc d'exclusió social.

estructura organitzativa basada en l'autonomia i l'autogestió dels equips de treball, articulada en tres nivells de gestió amb les següents estructures i funcions (Valls, 2022):¹⁵

- **Primer nivell de gestió:** Està compost per aproximadament 25-30 unitats organitzatives autogestionades¹⁶ que són liderades i coordinades, respectivament, per una persona que fa la funció de gestor/a de l'equip. La dimensió dels equips és variable en funció de la magnitud del servei que gestionen, ja que, en el cas de l'Associació ALBA, cada equip s'encarrega de gestionar un servei o centre d'entre els que gestiona l'entitat.

El rol de la persona gestora d'equip és clau per garantir un bon funcionament del model i les seves funcions es poden sintetitzar, en paraules d'una de les persones de l'organització, així:

«Acompanyar l'equip cap a l'objectiu comú, treballar amb visió global d'entitat, apagar focs, fer que tot funcioni. Tractar els conflictes dels equips, cuidant [...] Té la funció d'empènyer el projecte, amb el suport de l'equip.»

- **Segon nivell de gestió:** Equival a l'agrupació en quatre àrees dels diferents equips de treball autogestionats, que s'agrupen entre si en funció de l'afinitat o similitud en el tipus de servei que ofereixen (educació-teràpia, habitatge, treball, formació i inserció). Cada àrea té una persona referent, les funcions de la qual són les següents:
 - » Donar suport als diferents equips-serveis autogestionats de l'àrea a l'hora de potenciar la seva autonomia de gestió i decisió, en coordinació amb la persona gestora de cada equip.
 - » Dinamitzar els espais de relació, comunicació i coordinació entre els diferents equips autogestionats de l'àrea.
 - » Representar els equips autogestionats de l'àrea davant l'òrgan directiu de l'Associació Alba, traslladant les seves demandes, inquietuds i necessitats i, a la inversa, fent de transmissor dels temes més transversals de l'organització cap a l'àrea i els equips autogestionats.

15 Valls, J. (2022) Formes organitzatives basades en l'autogestió al tercer sector social. Accessible a: <[2nPremi_Millor-TFM_jordi_valls_olive.pdf \(economiasocial.coop\)](#)>

16 Les característiques de les unitats organitzatives autogestionades són les següents (Valls, 2022):

- Formades per equips d'autoreferència per al seus propis components o membres; equips amb contingut, sentit i dinàmiques de treball (i no equip entès únicament com a espai de reunió).
- Unitats amb una alta capacitat d'autoregulació del seu funcionament i de les seves activitats.
- Importància de les relacions interpersonals a patir de relacions riques i variades –q van més enllà del treball pròpiament dit– fonamentades en la confiança mútua, la cooperació, el compromís cap a un mateix projecte comú compartit.
- Relacions interpersonals que presenten un caràcter informal: no són ruit de l'aplicació d'un procediment o de l'execució d'uns instruccions, sinó de la col·laboració lliure i voluntària entre les persones.
- Autoorganització: els equips assumeixen una sèrie de funcions i s'autorganitzen per dur-les a terme; per exemple, es distribueixen les tasques i les activitats que s'han de desenvolupar, la periodicitat i el format de les reunions, les formes de treball i coordinació, etc.

- **Tercer nivell de gestió:** És el nivell de l'organització que s'encarrega de gestionar els aspectes generals de l'entitat que depassen el nivell de gestió de l'equip i de l'àrea i està compost de tres espais de gestió global de l'entitat:
 - » L'equip directiu: treballa per desenvolupar els eixos estratègics marcats per l'entitat buscant la innovació i fomentant l'emprenedoria dels equips de treball per apoderar les persones. Està integrat per la directora i els referents de les diferents àrees.
 - » La plenària de gestors: són trobades bianuals de totes les persones gestores de l'Associació ALBA per treballar temes comuns a l'entitat, reptes estratègics, etc.
 - » Àrees i equips transversals que donen suport als equip autogestionats en diferents aspectes vinculats a la seva activitat. Per exemple l'àrea de Serveis Comuns (gestió econòmica, comunicació, informàtica, etc.) o els equips transversals (per exemple, l'equip d'ètica).

Si s'analitza l'estructura que s'acaba de descriure es poden identificar algunes característiques en el seu disseny que són clau per assegurar un bon funcionament organitzatiu quan l'aposta és cap a l'autogestió i la presa de decisions descentralitzada, com les següents (Valls, 2022; Darceles, 2020; Vázquez, 1998):

- Principi de subsidiarietat: tota decisió que pugui prendre una unitat/equip més «a la base» de l'organització, no s'ha de prendre en un nivell de gestió superior.
- Distribució desigual del poder: autogestió no vol dir absència de jerarquia, sinó l'existència d'una jerarquia basada en raons diferents de la delegació arbitrària de la capacitat de decidir en una persona o equip, en favor d'altres criteris com ara: el coneixement i l'experiència al voltant d'un tema específic o la capacitat d'una persona o àrea per tirar endavant accions o projectes que siguin estratègics per a l'organització.
- Articular espais de gestió que siguin diversos, flexibles i funcionals: els sistemes participatius necessiten molta feina de coordinació i comunicació perquè funcionin, el que implica que necessiten una gestió cuidada i continuada que, a més, implicarà a diversos actors a la vegada; precisament perquè la idea és no fer les coses sempre de la mateixa manera, sinó poder innovar en la resposta davant del que succeeix, és necessari que l'organització tingui la capacitat d'adaptar-se i modificar el seu funcionament habitual per respondre a allò imprevist.

Pel que fa al disseny organitzatiu i, concretament, als espais de gestió, això suposa, d'una banda, que s'ha de donar llibertat a cada nivell de gestió per dissenyar el tipus d'espais de gestió que necessita i, d'altra banda, que s'ha d'estar obert a articular espais temporals de gestió per respondre a nous reptes que vagin apareixent, sense que necessàriament esdevinguin part de l'estructura fixa o permanent de l'organització. En ambdós casos es tracta d'identificar-ne els buits o les ineficiències en la gestió de temes rellevants per a l'organit-

zació i (re)definir els espais de gestió per orientar-los cap a una millor resposta amb relació a aquell repte o temàtica.

El que és crucial per a les organitzacions basades en l'autogestió en aquest àmbit és garantir que les persones i els equips tenen una actitud proactiva davant d'aquesta qüestió i entenen l'estructura de l'organització com quelcom viu que, igual que un organisme, necessita fer petites —i a vegades grans— modificacions per adaptar-se millor a les seves circumstàncies.

4. El repte de mantenir la mirada global i la visió estratègica sobre el projecte cooperatiu

Descripció del repte

Una altra conseqüència del creixement és que cada cop és més difícil que les persones que formen part de l'organització tinguin un coneixement profund i exhaustiu sobre el que està passant a l'organització i entenguin, alhora, les implicacions o conseqüències sobre el conjunt. La principal conseqüència o impacte d'això sobre la gestió democràtica i la participació és que, sense un cert grau de comprensió d'allò que està passant a l'organització i dels reptes que aquesta enfronta a cada moment, és molt difícil que les persones puguin desenvolupar un criteri propi capaç d'orientar la seva participació. Alhora, amb una jerarquització creixent a les cooperatives grans, sense una voluntat organitzativa per dotar de visió global a les persones, creix el risc de desmotivació i de desvinculació per part d'aquestes amb relació a la seva participació a la cooperativa.

S'ha de garantir que les persones disposen d'informació adequada i suficient per poder prendre les decisions que els pertocuen directament, així com per poder entendre les raons que hi ha darrere de les decisions que prenen altres persones de l'organització. La informació però, s'ha d'acompanyar de capacitat o formació que permeti a les persones interpretar-la correctament, ja que sinó correm el risc d'*infoxicar*¹⁷ a les persones i que la informació que reben no acabi tenint un impacte real en la seva participació al projecte cooperatiu.

A més, també és molt important obrir processos participatius que fomentin el debat i el diàleg amb relació als temes estratègics que afecten l'organització, incorporant una ampla diversitat de veus i mirades amb l'objectiu de definir un horitzó compartit que sigui inclusiu pel que fa a la major part de persones i grups d'interès que la conformen.

Per tant, a l'hora de fer front a aquest repte s'ha de treballar per a:

¹⁷ La infoxicació (en anglès, *information overload*) és l'excés d'informació que provoca en el receptor una incapacitat per comprendre-la i assimilar-la, per prendre una decisió o per romandre ben informat sobre un tema concret. Font: Viquipèdia: [Infoxicació - Viquipèdia, l'enciclopèdia lliure \(wikipedia.org\)](https://ca.wikipedia.org/wiki/Infoxicaci%C3%B3)

- Desenvolupar una estratègia de comunicació interna que garanteixi la transparència i la comunicació autèntica i permeti a les persones de l'organització mantenir-se connectades amb allò que està passant a l'organització en tot moment (Darceles, 2020).¹⁸
- Acompanyar la provisió d'informació d'una estratègia de formació i capacitació a les persones i als equips de treball al voltant de qüestions o temes crítics per a l'organització, articulant així estratègies de participació orientades a expandir i estendre el coneixement al si de l'organització (Darceles, 2023).¹⁹
- Treballar de forma participativa al voltant dels reptes estratègics de l'organització, creant grups ad hoc que siguin representatius de les diferents mirades i sensibilitats que hi ha al si de la cooperativa i que fomentin la cocreació i el treball col·laboratiu al voltant d'aquests reptes.

Descripció del cas

Una cooperativa que ha basat bona part de la seva estratègia a promoure la participació i la governança democràtica en la transparència, la comunicació interna i la capacitació de persones i equips per tenir un coneixement i una comprensió profunda de l'organització és [Som Energia SCCL](#).²⁰ Algunes de les bones pràctiques desenvolupades per aquesta cooperativa a l'hora d'ajudar a les persones sòcies a tenir una mirada global i una visió estratègica sobre el projecte cooperatiu són les següents:

- [Blog Som Energia](#): És un blog obert al conjunt de la ciutadania però adreçat comunicativament a les persones sòcies de la cooperativa en el qual s'informa de manera abreujada, directa i senzilla de les principals novetats, dels processos oberts al si de la cooperativa i també de qüestions que tenen a veure amb el funcionament intern de l'organització. És una eina d'informació, però amb una forta vocació pedagògica i de promoció de la transparència. Així, moltes de les publicacions tenen com a objectiu apropar temes complexos que afecten la cooperativa al conjunt de les persones sòcies o bé explicar aspectes vinculats al funcionament intern i la presa de decisions a aquelles persones que no estan tan implicades en la vida societària de la cooperativa.
- [Escola Som Energia](#): És un espai de reflexió, intercanvi, aprenentatge i trobada entre les persones sòcies de la cooperativa que té lloc anualment des de l'any 2012. El seu format habitual és el d'una trobada presencial de dos o tres dies de duració en algun punt de l'Estat on hi hagi un grup local actiu de Som Energia. En el marc de l'escola hi participen com a

18 Darceles, Maite (2020). Participación colectiva en aquello que afecta a nuestras vidas. Intervención en la Escuela Som Energia 2020, jornada dedicada a «Cómo generar estrategia de forma colectiva: el reto de las empresas participativas». 07/11/2020: < <https://www.youtube.com/watch?v=rDPI6O0IXuw&t=4s>>

19 Darceles, Maite (2023). Claus organitzatives per a organitzacions transformadores. Cooperació Catalana, 474. Fundació Roca i Galès. Recuperat de: https://issuu.com/fundaciocagales/docs/cooperacio_catalana_474_ok/1

20 Cooperativa de consum d'energia verda que es dedica, principalment, a la comercialització i la producció d'energia d'origen renovable amb l'objectiu últim d'impulsar un canvi en el model energètic actual i assolir un model 100 % renovable. Actualment compta amb més de 83.000 persones sòcies i més de 120 treballadors.

ponents o formadores persones de la mateixa cooperativa, però també persones expertes en les diferents temàtiques que han estat d'interès per a la cooperativa en cada moment.

La rellevància d'aquest espai a l'hora de promoure la participació és doble; en el seu format inicial tenia la funció d'enfortir la cohesió i el sentit de pertinença de la base social de la cooperativa, com a espai de trobada. Ara ha passat a complir la funció de mantenir a les persones connectades amb els temes rellevants que afecten el present i el futur de la cooperativa, passant així a constituir-se com a espai formatiu i reflexiu amb relació a la participació estratègica de les persones sòcies.

- [Aula Popular](#): És l'espai formatiu des del qual es gestionen totes les formacions que Som Energia ofereix a la seva base societària. Tal com s'exposa a la mateixa pàgina web:

«L'Aula Popular de Som Energia neix de la necessitat de vehicular els drets formatius de les persones sòcies de la cooperativa i afavorir una participació qualificada d'aquestes a la cooperativa. (...) És, per tant, un espai formatiu amb la intenció d'aprofundir en coneixements sobre el cooperativisme i l'energia, emmarcat en els principis de l'economia social i solidària.»

- [Procés deliberatiu «La Gran Conversa»](#): Finalment, amb l'objectiu d'incloure un exemple de procés participatiu que està obert ara mateix al si de la cooperativa i que vol incidir en la construcció col·lectiva de la seva estratègia, val la pena fer referència a «[La Gran Conversa](#)», un procés deliberatiu que Som Energia va posar en marxa a finals de l'any 2023 amb l'objectiu d'arribar a un conjunt de recomanacions a tenir en compte a l'hora d'afrontar els principals reptes de la cooperativa en l'escenari actual i construir l'estratègia de l'organització per a l'horitzó 2030.

La idea és obrir una primera conversa durant el cicle bianual 2023-2024 i, posteriorment, fer servir la mateixa metodologia per anar aprofundint, matisant o validant diferents aspectes de l'estratègia de Som Energia. Per ampliar informació sobre aquest procés participatiu, es recomana recórrer al document informatiu elaborat per Som Energia «[Què és la Gran Conversa?](#)».

Pel que fa a la temàtica d'aquest article, hi ha dos característiques del procés que val la pena destacar. D'una banda, el fet que el procés es basa completament en la deliberació o participació dialògica, en contraposició amb les formes més habituals de participació a les organitzacions: la participació directa i la participació representativa.²¹

21 Pel que fa a les formes de participació podem distingir:

- Participació directa: Quan una persona exerceix directament el seu dret a la participació, formant part d'una decisió de manera directa.
- Participació representativa: Quan una persona delega la seva capacitat de decidir o participar en una altra persona, que exerceix aquest dret en el seu nom.
- Participació dialògica o deliberativa: Quan una persona dialoga amb altres i intercanvien raons i motius respecte algun tema, sense haver d'arribar a cap conclusió conjunta, amb la voluntat que això ajudi a prendre millors decisions.

D'altra banda, que el disseny del procés inclou la participació dels tres estaments que actualment formen part de Som Energia: el Consell Rector, l'Equip Tècnic i totes les persones sòcies, així com els grups locals. Aquest últim punt és important, ja que un dels reptes de les cooperatives grans és, precisament, mantenir la connexió i el diàleg entre les diferents parts o grups d'interès que formen part de l'organització i que sovint deixen d'entendre's degut a les diferents realitats que viu cadascuna d'elles en el dia a dia de l'organització.

5. Garantir que els espais societaris són permeables, promouen la connexió de les persones sòcies amb l'organització i desenvolupen una gestió veritablement democràtica

Descripció del repte

La configuració i el funcionament dels espais societaris de les cooperatives constitueix un pilar bàsic de la seva vida democràtica. Per espais societaris ens referim tant als òrgans formals (assemblea, consell rector, intervenció de comptes, etc.) com als espais que pugui desenvolupar cada cooperativa en el marc del seu reglament de règim intern per al desenvolupament de la participació de les persones sòcies a la cooperativa. A més, són el tret distintiu del cooperativisme pel que fa a la gestió democràtica de les organitzacions i allò que el distingeix d'altres tradicions sociopolítiques. Per tant, és un element molt important a tenir en compte a l'hora de promoure la democràcia i la participació interna en aquest tipus d'organitzacions.

A les cooperatives grans hi ha alguns reptes específics a l'hora de mantenir el caràcter democràtic i participatiu d'aquests espais:

- El repte de mantenir una relació propera entre la base social i els òrgans de govern de la cooperativa.
- El repte de mantenir representada la diversitat creixent de la base social als òrgans de govern de la cooperativa.
- El repte de canalitzar la participació d'un nombre creixent de persones en els espais societaris amb la consegüent dedicació de temps i recursos a aquest objectiu.

Una manera per poder pensar i analitzar el disseny dels espais societaris d'una cooperativa per tal que siguin democràtics, és a dir, accessibles, propers i transparents per a la base social de la cooperativa, és tenir en compte tres condicions bàsiques perquè les persones puguin, vulguin i sàpiguen participar:

- **Poder participar.** Fa referència a la creació d'espais, estratègies i oportunitats reals perquè les persones puguin participar de la gestió societària de la cooperativa; desenvolupant ac-

cions com ara: diversificar els espais i els canals de participació disponibles, habilitar eines i instruments per facilitar la participació (tecnologies, suports, etc.) i garantir la igualtat d'oportunitats a l'hora de participar, entre altres.

Per exemple, la cooperativa Suara SCCL ha fet un esforç important al llarg dels anys per adaptar les seves eines de participació i comunicació als nous perfils de persones sòcies de la cooperativa. D'altra banda, Som Energia SCCL va elaborar un [diagnòstic de participació](#) l'any 2022 després d'observar que hi havia una infrarepresentació de les dones i les persones joves en els diferents espais de participació i en els òrgans de govern de la cooperativa. Com a resultat del diagnòstic l'organització té previst desenvolupar diferents estratègies i prendre mesures concretes per promoure la participació d'aquests col·lectius en els propers anys.

- **Voler participar.** Fa referència al desenvolupament de la motivació, les ganes, la implicació i el sentiment de pertinença de les persones amb relació a l'organització. També que les persones sentin que la seva opinió és important i es té en compte, i que els temes que els afecten o preocupen estan presents a l'agenda política de la cooperativa. Finalment, també s'ha d'acompanyar a les persones que s'incorporen a la cooperativa, ajudant-les a conèixer bé i apropiant-les als espais de participació de l'organització.

Una bona pràctica en aquest àmbit seria el Projecte Tutors desenvolupat per Suara SCCL. En el marc d'aquest projecte, les persones sòcies de llarg recorregut acompanyen de manera voluntària a altres persones sòcies en període de prova, fent-los de referents i ajudant-les i orientant-les al llarg de tot el procés. Les persones tutores, a més, també avaluen l'interès de la persona sòcia en període de prova i fan especial atenció a l'alineació de la persona amb la missió i els valors del projecte cooperatiu.

Pel que fa a Som Energia SCCL, es pot destacar l'organització de les [Trobades anuals de Grups Locals](#) un espai on els diferents grups locals de l'organització es troben entre si i on també hi participen el Consell Rector i l'Equip Tècnic de la cooperativa. Així, aquestes trobades desenvolupen una funció important com a espai de cohesió i coneixement mutu, però també com a canal de comunicació i trasllat de necessitats i preocupacions des dels grups locals cap al Consell Rector i l'Equip Tècnic de la cooperativa.

Per últim, una qüestió important pel que fa a la motivació de les persones per participar del projecte cooperatiu és que la participació i la gestió democràtica estiguin veritablement presents a la cultura de l'organització, no com a mers conceptes, sinó com a pràctiques que prenen cos i són reals en les maneres de fer de les persones i els equips de l'organització. Tal com apuntava Maite Darceles en la seva intervenció a L'Escola de Som Energia l'any 2020 sota el títol [«Participació col·lectiva en allò que afecta les nostres vides»](#):

«El que més aglutina amb relació a un projecte és que les persones sentin que comparteixen la seva essència, significats àmpliament compartits, però també que sentin que les coses es fan bé i que el que es fa està alineat amb aquesta essència que comparteixen.» (Darceles, 2020)²²

Així, Suara SCCL va incloure en la definició del seu [model de participació](#) un apartat destinat a definir l'estil de participació²³ de les persones al si de la seva organització, i tant [Som Energia SCCL](#) com [el Grup ALBA](#) han desenvolupat codis ètics que reflecteixen els valors de l'organització. A més, totes aquestes organitzacions han inclòs en la seva estructura de governança un òrgan, que pot ser societatari o no, per vetllar pel compliment d'aquesta normativa en matèria de comportament ètic i intentar mantenir una coherència entre els valors de l'organització i les pràctiques reals que s'hi desenvolupen.

- **Saber participar.** Fa referència a com les persones tenen accés a la informació, formació i coneixement perquè es familiaritzin amb els temes rellevants per a la cooperativa i desenvolupin una comprensió més profunda dels diferents àmbits de gestió de l'organització (econòmica, societària, empresarial, etc.); i que els faciliti la participació en la presa de decisions, l'accés en algun moment als òrgans de govern de la cooperativa. Pel que fa a aquest punt, ja s'han descrit nombroses pràctiques inspiradores en l'anterior apartat d'aquest article.

Finalment, és fonamental no oblidar que, per tal que una cooperativa sigui veritablement participativa i democràtica, no s'ha de limitar només a promoure la participació de les persones sòcies, sinó també la de les persones treballadores i altres grups d'interès o actors que formen part del dia a dia de l'organització (persones usuàries, clients, empreses proveïdores, etc.) i que també ajuden a la seva construcció col·lectiva. I és que, tal com s'assenyalava al principi de l'article, la raó per promoure la participació no és només garantir l'exercici dels drets societaris, sinó engesar processos que ajudin a millorar el funcionament organitzatiu.

Fruit d'aquesta idea, és important emfatitzar que cal deixar clars els límits o les fronteres entre la participació societària i la participació en el treball. És a dir, s'ha de definir bé l'abast de les decisions que es volen deixar en mans de les persones treballadores (siguin sòcies de la cooperativa o no) i les que es volen vincular exclusivament a l'exercici de la propietat per part de les persones sòcies de la cooperativa. Traçar aquesta línia no és una tasca fàcil, però és important definir-la bé per evitar confusions i tenir claredat respecte als àmbits de decisió de cada figura,

22 Ibid. 9.

23 En el document que recull el Model de participació a Suara SCCL l'estil de la participació es concreta en els següents sis punts o principis d'actuació:

- Direcció i lideratge facilitadors, que estimulen el treball en equip i l'apoderament, l'acompanyen i hi donen suport, mentre aporten visió estratègica i global.
- Rotació dels equips i les direccions i promoció del planter.
- Potenciació del treball en equip i transversal entre diferents àmbits i equips.
- Actitud d'autoocrítica i autoregeneració contínua.
- Creació d'un entorn organitzatiu favorable a la participació: espais, temps, tecnologies, informació òptima que arriba a tothom...
- Detecció de les dificultats i abordatge dels problemes de manera franca i cooperativa.

gestionar bé els dobles rols i saber en quin tipus d'espais (laborals o societaris) s'ha de prendre cada decisió.

Descripció del cas

Un bon exemple a l'hora de cuidar la participació en els espais societaris de la cooperativa el constitueix [Suara Serveis SCCL](#).²⁴ Si prenem com a referència les tres dimensions o condicions de participació esmentades a l'apartat anterior (poder, voler i saber), identifiquem les següents bones pràctiques desenvolupades per Suara Serveis SCCL a l'hora de promoure la gestió democràtica i la participació de les persones sòcies de la cooperativa en els espais societaris.²⁵

Poder participar

Quant al desenvolupament d'espais i canals de participació adreçats a les persones sòcies de la cooperativa que no ocupen cap càrrec en els òrgans de govern de la cooperativa destaquen els «Cafès amb el Consell Rector» i els «Grups de treball estratègics, de reflexió i d'innovació». Els primers són trobades informals de debat i intercanvi amb membres del Consell Rector en un format obert a les persones sòcies en què els temes que es tracten els plantegen les persones que hi assisteixen; s'organitzen de forma periòdica i serveixen per informar-se, opinar, resoldre dubtes, proposar, etc. Els segons, en canvi, són grups de treball de caràcter temporal o permanent que estan formats per un nombre de persones determinat i tenen com a objectiu tractar temes tan diversos com ara el disseny d'un nou producte o el reglament de règim intern. Aquests espais, per tant, no només són instruments per canalitzar temes societaris, sinó que també desenvolupen un rol clau en el desenvolupament estratègic del negoci, especialment, a l'hora d'impulsar la innovació com a valor central de l'organització.

Però probablement el major èxit de Suara quant a participació societària està en el alt grau de participació aconseguida a les assemblees de la cooperativa. L'any 2022 hi van participar el 91,9 % de les persones sòcies a l'assemblea del juny i el 86,7 % a l'assemblea celebrada al novembre²⁶, tot i la dificultat derivada de la dispersió territorial i del fet que la cooperativa desenvolupa serveis d'atenció a les persones que en alguns casos han de oferir atenció durant les 24 hores del dia, fent que algunes persones sòcies hagin de treballar al mateix temps que es desenvolupa l'assemblea.

²⁴ [Suara Serveis SCCL](#) és una cooperativa de serveis d'atenció a les persones nascuda l'any 2008 fruit del procés de fusió entre tres cooperatives: CTF, EAS i Escaler. Actualment opera a 22 comarques d'arreu de Catalunya i té una implantació especialment forta a les províncies de Girona i Barcelona. A més, l'empresa ha internacionalitzat la seva activitat en els darrers anys mitjançant la creació d'empreses filials de l'empresa matriu en alguns països, com ara Xile. L'any 2022 la cooperativa comptava amb 1.408 persones sòcies i 4.749 persones treballadores. Pel que fa a la participació, aquesta és un dels valors centrals de l'organització, juntament amb la proximitat, la innovació i la responsabilitat social. A més, des de l'any 2016, Suara compta amb un [model de participació](#) propi formulat a partir d'un procés participatiu i que articula i estructura les diferents formes de participació i els canals i espais de participació amb què compta l'organització.

²⁵ Totes les pràctiques que es descriuen en aquest apartat formen part del Model de participació de Suara i poden ser consultades en el document que recull les bases d'aquest model: <https://www.suara.coop/sites/corporativa.suara/files/2021-05/Suara-Participacio.pdf>

²⁶ Suara Serveis SCCL. Memòria de Sostenibilitat 2022. Persones per la innovació social. Accessible a: https://memoria.suara.coop/ca/2022/?utm_source=banner&utm_medium=web&utm_campaign=memoria-2022#page=1.

A l'hora d'aconseguir assemblees més participatives, Suara ha desenvolupat una doble estratègia. D'una banda, ha creat els anomenats Espais de Preparació de l'Assemblea General (EPAG) que són reunions de persones sòcies, conduïdes per alguna persona representant del Consell Rector i del Consell de Direcció i que serveixen per informar, aclarir dubtes, debatre i formar una opinió sobre els temes que aniran a les assemblees generals. A més, en els últims anys, la cooperativa ha apostat per potenciar la participació digital, de forma que les darreres assemblees generals i els processos participatius de preparació corresponents han estat virtuals.

Per això, la cooperativa ha desenvolupat la plataforma digital Ensuaar't, tecnològicament basada en la plataforma Decidim de l'Ajuntament de Barcelona, i que serveix perquè les persones sòcies s'informin i sàpiguin amb antelació com serà el procés assembleari, puguin registrar-se a les eines de votació i informar-se sobre els punts de l'ordre del dia pels quals han de votar. Per garantir l'èxit en aquesta transició cap a l'ús d'eines digitals, ha sigut necessari acompanyar i capacitar a les persones sòcies de la cooperativa. Concretament, per organitzar la primera assemblea virtual de la cooperativa l'any 2020, es va posar en marxa un equip de 90 persones facilitadores tecnològiques que va desenvolupar aquesta tasca i també va oferir suport el dia de l'assemblea a la centraleta de suport al soci i a la sòcia per ajudar a resoldre les incidències que poguessin sorgir en el moment.²⁷

Voler participar

Pel que fa a la motivació de les persones sòcies per participar dels espais societaris, l'estratègia de Suara Serveis SCCL s'ha centrat molt en treballar el sentiment de pertinença a l'organització i acompanyar a les persones sòcies en els seus processos d'incorporació a la cooperativa. Així, la cooperativa compta amb diferents iniciatives per afavorir aquests dos processos:

- Rutes societàries: Visites a serveis gestionats per Suara que serveixen per tenir una visió global de la cooperativa, generar sentiment de pertinença i conèixer altres persones de serveis diferents.
- Trobades societàries: Trobada anual de caràcter lúdic amb activitats esportives artístiques i societàries per afavorir la cohesió entre les persones de l'organització.
- Projecte Tutors: Projecte d'acompanyament a persones sòcies en període de prova per part de persones sòcies de llarg recorregut en el seu procés d'incorporació a la cooperativa.

Saber participar

Finalment, pel que fa al coneixement i la capacització de les persones sòcies per poder participar dels espais societaris Suara Serveis SCCL ofereix el Programa formatiu Pas a pas, adreçat a donar a conèixer el cooperativisme i com els seus plantejaments s'aterren en el cas concret

27 Aranda, X. (12/12/2020). Entrevista amb Isabel Casado, responsable de l'àrea de Participació Societària de la Cooperativa Suara. Xarxanet. Disponible a: <<https://xarxanet.org/informatic/noticies/isabel-casado-hem-humanitzat-la-tecnologia-perque-1215-persones-participin-en>>.

d'aquesta cooperativa a les persones sòcies de recent incorporació. A més, aquests tallers participatius són impartits per altres persones sòcies de la cooperativa, fet que afavoreix l'aprenentatge entre iguals i potencia també les relacions entre persones sòcies amb més antiguitat i aquelles que s'acaben d'incorporar o estan en procés de fer-ho. A més, tant les persones sòcies com les persones treballadores comptem amb un espai virtual propi de l'organització, l'Espai Suara, on poden accedir a les seves eines de treball, però també informar-se i expressar la seva opinió amb relació a diversos temes vinculats amb el funcionament de la cooperativa.

Aconseguir un bon encaix entre el Consell Rector i l'Equip de Direcció

Un últim punt que té molta rellevància a l'hora de vetllar per la qualitat democràtica dels òrgans societaris, especialment en el cas de les cooperatives grans, és que hi hagi una clara diferenciació, però existeixi una bona dinàmica de treball entre el Consell Rector i l'Equip de Direcció o la gerència de la cooperativa. I és que, a mesura que l'organització creix, és cada cop més rellevant que hi hagi una comunicació i una coordinació fluïdes entre aquests dos òrgans de direcció, establint una relació basada en la confiança en la qual les persones representants de tots dos òrgans se sentin legitimades en l'exercici de les seves funcions.

De cara a la configuració i el funcionament del Consell Rector, això pot implicar l'alliberament d'hores de la jornada laboral per l'exercici del càrrec en el cas de les cooperatives de treball, per exemple, així com garantir una bona capacitat per a les persones del Consell Rector de la cooperativa, per tal que puguin exercir el càrrec amb el coneixement suficient respecte el seu rol i les implicacions d'aquest en la gestió de l'organització.

Tal com s'explica en el document que recull el [Model de Participació](#)²⁸ de Suara Serveis SCCL «el Consell Rector està format per nou persones que es reuneixen un cop al mes. Cada dos anys se'n renova la meitat per facilitar l'aprenentatge de les persones que s'hi incorporen i donar estabilitat a la gestió. El Consell Rector té canals propis d'informació a la cooperativa (InfoSocial) i de participació (correu electrònic, Cafè amb el Consell Rector...).» A més, per tal de garantir la fluïdesa en la relació que s'esmentava anteriorment, el Consell Rector té a tres persones que formen l'anomenat Consell Rector Permanent (format per la presidència, la vicepresidència i la secretaria)²⁹ que és el que es reuneix habitualment amb la direcció general; finalment, la figura de presidència es reuneix amb la direcció general un cop per setmana.

28 Suara Coop. (2016). El model de participació de Suara. Accessible a: <[Suara-Participacio.pdf](#)>.

29 Les funcions del Consell Rector Permanent de Suara Serveis SCCL són: 1) Preparar, amb la direcció general els temes que es tractaran al Consell Rector, 2) fer el seguiment dels objectius, 3) cohesionar el consell amb formacions, estades, etc.; 4) seguir el pla de participació que presenta l'Àrea de Participació; 5) preparar una proposta de pla anual d'actuacions del consell, i 6) prendre decisions i fer les gestions necessàries entre les reunions del consell.

6. Conclusions i recomanacions a l'hora de promoure la participació i la gestió democràtica a les cooperatives grans

En els diferents apartats de l'article s'han repassat i il·lustrat amb exemples els principals reptes associats a la gestió democràtica i a la participació de les persones a les cooperatives grans. En aquest últim apartat, en canvi, l'objectiu serà sintetitzar les principals idees expressades al llarg de l'article i formular algunes recomanacions generals a l'hora d'integrar transversalment aquest repte organitzatiu en l'estructura i la dinàmica de la cooperativa.

Pel que fa a la gestió de la complexitat organitzativa alhora que es vetlla per la qualitat dels processos democràtics i s'evita el risc de burocratització associat al creixement, la recomanació és la de dissenyar estructures organitzatives descentralitzades capaces de situar la presa de decisions allà on hi ha el coneixement i allà on es produeix l'impacte directe de les decisions preses. A més, és important que aquestes estructures siguin àgils i flexibles per tal que puguin, d'una banda, permetre a l'organització adaptar la seva estructura per respondre als nous reptes organitzatius i, d'altra banda, permetre a les persones i grups que volen fer propostes i desenvolupar iniciatives disposar d'espais i mecanismes per col·laborar, organitzar-se i coordinar-se amb altres persones de l'organització per canalitzar aquests interessos i captar oportunitats que puguin ser significatives pel desenvolupament de la cooperativa. Dit d'altra manera, la participació en el treball, en el dia a dia, passa a ser fonamental i no es pot obviar.

Quant al repte de mantenir a les persones connectades amb allò que passa al conjunt de l'organització, serà important vetllar per una bona estratègia de comunicació interna, una estratègia de formació i capacitat de les persones sòcies i les persones treballadores de la cooperativa i organitzar processos participatius oberts capaços de captar la diversitat i la riquesa interna que hi ha al si de l'organització a l'hora de treballar al voltant dels reptes estratègics de l'organització.

En tercer lloc, davant del repte d'articular uns espais societaris que siguin permeables, capaços de captar les necessitats i els neguits presents a l'organització i estiguin basats en una gestió veritablement democràtica serà necessari cuidar la relació o vincle entre la base societària de la cooperativa i els seus òrgans de govern, vetllar per l'accés dels diferents grups d'interès de la cooperativa als espais de poder i presa de decisions en l'àmbit societari i, finalment, treballar per aconseguir una clara diferenciació funcional, però basada en una bona dinàmica de treball, entre el Consell Rector i l'equip de direcció o la gerència de la cooperativa.

Tot i així, i tal com s'ha dit al començament de l'article, no es tracta de reproduir receptes, ja que no hi ha models. Tal com ho expressa Maite Darceles en el seu article *Claus organitzatives per a organitzacions transformadores*:³⁰

30 Ibid. 12

«La tendència a buscar models per a implantar-los en la nostra organització és habitual i natural, però certament dona pocs fruits. Cada organització ha de desenvolupar el seu propi model. Explorant a partir d'idees que inspirin, de pràctiques i dinàmiques que veiem que funcionen.»

Es tractaria doncs de construir una manera pròpia i singular d'articular la participació a cada cooperativa, tenint en compte les seves característiques, la seva trajectòria i el moment actual.

I és que, tal com apuntaven Jordi Valls i Jordi Garcia en el seu *article La participació en les cooperatives grans, el cas de Suara*:³¹

«Qualsevol organització pot ser participativa, però la participació no es decreta; s'ha de fomentar i practicar. L'impuls participatiu tampoc dura tota la vida; contínuament se l'ha d'actualitzar i renovar.»

És a dir, allò que funcionava en un moment pot deixar de fer-ho i a l'inrevés; és necessari anar provant i analitzant els resultats del que es fa per saber on s'està tenint èxit i on cal millorar. El que és segur és que per aconseguir-ho és imprescindible fer una aposta per una organització veritablement participativa, la qual cosa implica assignar recursos estables i suficients a la promoció i a la gestió de la participació, així com planificar i estructurar bé els processos participatius que es duguin a terme.

De fet, les dues cooperatives analitzades en aquest article (Som Energia SCCL i Suara Serveis SCCL) compten amb personal tècnic exclusivament dedicat a promoure la formació i la participació de les persones de l'organització, i totes dues disposen de models que conceptualitzen i estructuren la participació interna. A més, també han desenvolupat eines de gestió que els permeten planificar, socialitzar i fer el seguiment de les accions desenvolupades amb relació a aquest repte organitzatiu.

31 Ibid. 24

IV. Tocar el voraviu.

O com fem créixer –una mica– les microcooperatives de treball

La Ciutat Invisible, gener del 2024.

En aquest treball, encarregat per la Fundació Roca i Galès, s'entoma la problemàtica de la mida de les cooperatives de treball que, amb l'acompanyament de Coòpolis, l'ateneu cooperatiu de Barcelona, estan naixent durant els darrers anys a la ciutat. Amb una mitjana de 2,70 sòcies en el moment de la seva creació, són una bona mostra de la mida reduïda de les noves cooperatives de treball associat que neixen arreu de Catalunya, que es constitueixen amb una mitjana de 2,99 sòcies.

Considerant que la Llei 4/1983, de 9 de març, de cooperatives de Catalunya, fixava un mínim de 5 sòcies a l'hora de constituir una cooperativa, que la Llei 18/2002 reduí a 3, i que la Llei 12/2015 –malgrat els debats encesos dins del moviment cooperatiu– ho feu a 2, tot indica que la discussió sobre la mida de les cooperatives de treball no és una qüestió recent. Al 2006, Jordi Garcia Jané publicava l'article *Mite i realitat del creixement*, on qüestionava el «mantra» del creixement quantitatiu en les cooperatives de treball. En canvi, recentment, i en una altra direcció, Xavier López ha assenyalat que en el cooperativisme català actual «parlar de creixement és quasi un anatema» i que «allò de “petit és bonic” ha fet molt de mal al sector».³²

Com a part d'aquest debat, en aquest treball s'apunta a la *necessitat de passar de les actuals microcooperatives de treball (de 2 a 5 sòcies) a una major mida de les iniciatives (10-15 sòcies)*, i es proposen una sèrie d'elements per facilitar la transició de la microcooperativa a una cooperativa més dimensionada societàriament. Aquesta reflexió és resultat de les aportacions de les sòcies de La Ciutat Invisible implicades a Coòpolis: Hernan Córdoba i Tatiana Bonastre (Suport Cooperatiu), Elba Mansilla i Ana Muñoz (Economies Feministes) i Maira Mejia (Migracions). El recull de les aportacions ha anat a càrrec d'Ivan Miró, soci de La Ciutat Invisible.

Entre l'emprenedoria i l'autoorganització: nous models de cooperatives de treball?

A Coòpolis, en l'exercici 2021-2022, es van realitzar 128 acompanyaments de nous projectes cooperatius, dels quals se'n van arribar a constituir 21. És a dir, el 12,43 % de les 169 coope-

32 Garcia, J. (2006) "Mite i realitat del creixement" a *Nexe. Quaderns d'autogestió i economia cooperativa* núm. 19. López, X. (2023). "La màgia de ser grans i petits alhora", *Jornal.cat*, 24 d'abril de 2023.

ratives catalanes creades l'any 2022, un exercici complex pels efectes de la covid-19.³³ Pel que fa a les cooperatives de treball associat, la mida mitjana d'aquestes cooperatives constituïdes per Coòpolis va ser de prop de tres persones sòcies. És a dir, microcooperatives.³⁴

Cercant el perquè d'aquesta realitat, des de Suport Cooperatiu es parla d'una primera tipologia en les constitucions que acompanyen: són les *cooperatives filles de la terciarització*, formades per joves professionals, amb pocs anys d'experiència laboral i sobretot en règim d'autònoms que, cansades de la situació d'atomització, decideixen iniciar un projecte de més abast. Sovint, segons Coòpolis, són cooperatives que es constitueixen des del «jo», un fet que implica dificultats de creixement quantitatiu del projecte. En nombroses ocasions presenten una forta aversió al risc econòmic i es poden permetre no realitzar inversions pel creixement perquè compten amb capital econòmic i social que els permet viure amb el que genera la mateixa activitat.

Els sectors on s'insereixen habitualment les cooperatives d'aquesta tipologia, que poden arribar a ser el 80 % dels projectes que arriben a l'ateneu, són la comunicació, el disseny, la tecnologia, l'arquitectura o les teràpies, molt vinculats als serveis a les persones i a les empreses. Aquestes experiències tendeixen a romandre de forma estable composades pels tres socis fundadors i, si creixen, és per a contractar laboralment alguna tasca administrativa. Per tant, el seu creixement presenta topalls. Dins d'aquesta tipologia, també s'hi troben aquells recents graduats, de vegades quatre o cinc integrants que comencen amb jornades parcials, treballen en altres llocs i/o tenen suport econòmic familiar. Aquests sectors no necessiten massa capital per invertir: en tenen prou amb una taula i un ordinador.

Per a Coòpolis, aquestes qüestions es relacionen amb les classes socials que s'apropen a l'ateneu, però també amb el tipus de suport que s'hi ofereix, més tècnic que financer, que fa que les persones que impulsen projectes amb més necessitat d'inversió no s'hi adrecin, sinó que cerquin altres mecanismes, com la Federació de Cooperatives de Treball de Catalunya, la Fundació Seria o la Coop57. Per a l'ateneu, aquest sembla ser el perfil amb què les administracions volen dibuixar el nou cooperativisme català, ja que les subvencions de l'Ajuntament de Barcelona, per exemple, són de 10.000 a 30.000 euros, que són per pagar una nòmina, i el mateix succeeix amb els projectes singulars de la Generalitat, on el gruix és de 30 a 60.000 €.

Així, tal com reconeixen els seus dinamitzadors, des de l'ateneu cooperatiu de Barcelona s'acompanya una economia molt terciaritzada. Per exemple, en la crida de projectes feta pel Bloc 4,³⁵ amb l'excepció de quatre cooperatives que es vincularan a l'Obrador, relacionades amb la transformació alimentària i la manufactura tèxtil, la majoria es dediquen a la informàtica, la comunicació o els serveis a empreses. Per a Coòpolis, aquesta dinàmica interioritza l'estructura econòmica general, caracteritzada per la terciarització, els autònoms i les petites i mitjanes empreses, així com per a la individualització i atomització de les relacions socials. Si se li afegeixen els nous hàbits laborals intensificats durant la covid-19, des de l'ateneu es

33 Font: Memòria d'Activitats 2021-2022 de Coòpolis, Ateneu Cooperatiu de Barcelona.

34 En algunes legislacions autonòmiques (Euskadi, Navarra, Balears o Castella - La Manxa) les cooperatives de dues a deu sòcies compten amb una llei pròpia que les defineix com a micro-cooperatives.

35 <https://bloc4.coop/>

detecta que els impulsors de noves cooperatives, formats amb uns determinats coneixements, tendeixen a generar un treball de tipus immaterial i en equips reduïts. En canvi, si es prioritza el sector primari o secundari, es promouria una major mida de les cooperatives: «Si treballes terres i et funcionen, vols més terres i més gent que les treballin, si tens indústria necessites més força de treball i fer inversions en maquinària. Si només necessites un portàtil per a treballar, quines inversions faràs?»

No obstant, des del Cercle d'Economies Feministes es destaca que les cooperatives que acompanyen sovint escapen d'aquesta primera tipologia. Són les *cooperatives de treballadores de les cures*, que provenen d'entorns col·lectius, d'itineraris de capacitació professional en l'àmbit sociosanitari o d'associacions autoorganitzades de dones immigrades en defensa de drets i per la regularització. Aquest element fa que hi hagi un nucli impulsor molt motivat, que de vegades són tres persones, però en d'altres poden ser més, que a mitjà termini lidera processos que agruparan a més sòcies amb diferents formes de vinculació. Segons recullen al Cercle, aquest grup motor té un component ideològic important, que passa per regularitzar la seva situació de ciutadania i poder sortir de treballar en el règim especial d'interinatge. Tot sovint es fa des del «nosaltres», intentant ampliar la seva alternativa a d'altres membres del col·lectiu.

Així, mentre la primera tipologia prové d'una exploració d'allò que s'ha conegut com a «emprenedoria» i que es vincula més a qüestions motivacionals, com la realització i la satisfacció personal, o a treballar d'una determinada manera, una segona tipologia prové de *l'experiència col·lectiva de l'autoorganització social i laboral*, i tant els itineraris previs com posteriors són molt diferents, ja que les segones es conceben com a plataformes econòmiques i laborals per a conquerir drets i, per tant, tenen una vocació d'agrupar el màxim de companyes. Malgrat que en moltes iniciatives ambdós factors es puguin viure de forma sobreposada, des de Suport Cooperatiu es detecten sovint diferències «entre aquelles cooperatives que es constitueixen per necessitat i les cooperatives que es constitueixen per voluntat».

Pistes per a un major dimensionament

Des del Cercle d'Economies Feministes s'insisteix que les característiques i temporalitats dels programes públics de foment de l'economia cooperativa (indicadors de creació de cooperatives, etc.) donen resposta més al «perfil emprenedor» que no pas al «perfil de resolució de drets de ciutadania», a causa de les temporalitats lligades a estrangeria (les cites, etc.) o a la precarietat econòmica de les treballadores de les cures (majors dificultats per reunir el capital social, etc.). La segona tipologia té un període més llarg de constitució i sovint fa que algunes integrants del projecte no arribin al moment de la constitució de la nova cooperativa.

No obstant això i malgrat les dificultats, s'assenyala que, en termes de creixement progressiu, les cooperatives de la primera tipologia tendeixen a romandre amb la mida que neixen, ja que «el nucli impulsor queda esgotat en el seu propi nucli», mentre que les segones compten amb unes xarxes comunitàries més àmplies que envolten el nucli promotor, i aquesta vessant col·lectiva incita a un major dimensionament de la cooperativa.

Des del Cercle de Migracions s'apunta que també existeix una tipologia de professionals immigrants que formen cooperatives de dos o tres persones, que tenen experiència professional en els seus països d'origen, i que els problemes com l'homologació de titulacions els impulsen a formar cooperatives per tal de superar les barreres del racisme institucional. També s'hi donen casos de professionals que provenen de treballar d'autònoms i que, davant dels límits d'aquesta situació, opten per agrupar-se amb altres professionals. En tot cas, la dimensió col·lectiva es troba molt present en grups que provenen de sindicats i associacions que lluiten per a sortir d'una situació concreta de vulneració de drets o per la regularització administrativa. Aquests projectes tenen una clara aposta col·lectiva i, si bé els comencen dos o tres persones, després s'hi incorporen altres companys a mesura que poden anar regularitzant-se.

Per al Cercle, pel que fa a les cooperatives de persones immigrants, les que provenen d'una experiència laboral prèvia i mancomunen les carteres de clients tenen més possibilitats de sortir-se'n que aquelles que parteixen de zero. Tot i això, també succeeix que, quan es prové amb una cartera de clients individualitzada, es fa més difícil la cooperativització. Així, els que provenen del model d'autònom-individual tenen dificultats per entendre models més col·lectivistes i romanen en el model d'autònoms dins de la cooperativa, amb un grau menor de cooperativització.³⁶ En aquest sentit, en algunes cooperatives de treball noves s'hi observa un model de suma d'individualitats més que no pas un projecte col·lectiu. I això també succeeix, segons el Cercle d'Economies Feministes, en cooperatives feministes. En canvi, les que aposten per construir conjuntament les nòmines, tenir una caixa col·lectiva, etc., tenen tendència a esdevenir més sòlides i a créixer amb més intensitat.

Des d'Economies Feministes s'assenyala un cicle important en el procés de consolidació i creixement de les iniciatives autoorganitzades de treballadores de les cures: una primera etapa prèvia de treball informal en comú, una segona que genera una associació, que es pot mantenir fins i tot en la fase de consolidació econòmica o que pot donar el pas a la cooperativa, que és el que recomana Coòpolis. Tanmateix, encara no succeeix com a Taradell amb la Cooperativa+65, o a Santa Eulàlia de Ronçana amb Apindep, que és la transformació de l'associació en cooperativa d'usuàries de cures, una forma societària capaç de plantejar grans inversions «després de vint anys» com cooperatives d'habitatge o projectes de transició energètica. Però a diferència dels projectes d'energia, d'habitatge i alimentació que es promouen des del Cercle de Transició Ecosocial de Coòpolis, que es porten a la pràctica des de la vessant del consum, i on es compta amb una planificació per garantir la consolidació i el creixement, en el cas de les cooperatives de treball falten acceleradors i palanques per propiciar els canvis cap a la consolidació i el creixement, que a la vegada facilitarien la desterciarització i promourien més inversions materials i projectes productius. També és cert que a Barcelona, un dels principals actius de qualsevol activitat econòmica material, el sòl, és un topall pel naixement de projectes econòmics de base popular, que no poden competir amb els fons d'inversió. Per això «apunten a Coòpolis» és tan important col·lectivitzar infraestructures físiques on allotjar projectes incipients.

36 Quan ens referim al model d'autònoms no ens referim necessàriament al règim de cotització, ja que podem trobar cooperatives que, malgrat estar en aquest règim, mancomunin i col·lectivitzin bona part de l'activitat.

Major o menor dimensió? L'important és cooperativitzar

Pel que fa a les cooperatives de treball que han fet un procés de creixement societari, des de l'àrea de Suport es posa l'exemple de la *Cooperativa Solex* (nom fictici). És una cooperativa de treball dedicada al sector energètic que neix de tres persones autònomes que tenien una societat limitada. Al marxar una de les sòcies inicials, es va contractar una persona més jove que els va posar davant del mirall: «Volem ser una cooperativa de sòcies fundadores sèniors i anar assalariant joves professionals, o volem fer créixer l'estructura societària incorporant noves sòcies?» A mesura que es feien noves incorporacions, gràcies al compromís i les aportacions en projectes de les noves treballadores, es feia «cooperativa des de baix», ja que les persones assalariades empenyien per ampliar la cooperativització, i per part de les dues sòcies fundadores també s'acceptava compartir responsabilitats i poder. Així, en pocs anys de cooperativa, han evolucionat de dos a vuit sòcies i compten amb algunes treballadores assalariades. Val a dir que *treballar en un sector estratègic* ha generat oportunitats per a créixer.

En un altre cas, s'ha optat per decreïxer per a reforçar el model cooperatiu. La *Cooperativa Ambients* (nom fictici) formada per cinc sòcies fundadores, es dedica a la mediació comunitària, treballa per a escoles i administracions públiques. Gran part de la seva activitat està alimentada per subvencions i licitacions, i molta d'aquesta s'executa amb personal contractat intermitentment i a petites jornades. Ara es troben que les fundadores s'han convertit en una mena de gerència del personal assalariat, que pateixen moltes baixes per desmotivació, sense gaudir de la feina per la qual havien creat la cooperativa, sinó fent pura gestió. I es plantegen reorientar l'activitat per no créixer més. Així, han decidit ser petites, fer només producció pròpia i buscar alternatives a la roda de les subvencions que les obliga a la precarització. En aquest sentit, des de Suport Cooperatiu es reflexiona sobre si les subvencions poden ser un impuls inicial per les microcooperatives, però basar-hi l'activitat és un constrenyiment a l'hora d'incorporar les treballadores com a sòcies i dificulta la consolidació i el creixement societari, ja que hi ha una distància entre el nucli cooperatiu i els assalariats discontinus treballant en projectes. Aquests escenaris de «gestors de nòmines» posen en qüestió la democràcia cooperativa i fins i tot el projecte en si.

Des d'Economies Feministes es qüestionen què significa el creixement en les cooperatives. Es tracta d'una variable quantitativa únicament relacionada amb augmentar els excedents o el número de sòcies i treballadores? Es tracta de millorar les condicions de vida i de treball de les sòcies treballadores i de les treballadores, aprofundint en la qualitat de l'experiència cooperativista? Com a pràctica transformadora, recomanen la feina feta per la cooperativa L'Esberla i el seu model de rusc, que ajuda a avançar en diferents debats. «Podem pagar jornades decents per 32 hores? Com problematitzem la ràtio sòcies-treballadores? Com no separar allò productiu/reproductiu?». L'Esberla ha sistematitzat el procés en si, passant d'una cooperativa marcada pels preus i dinàmiques de les subvencions, a un model més sòlid i cooperativista.

Des d'Economies Feministes es destaquen també *metodologies de creixement en col·lectiu*. Per exemple, les cooperatives i associacions del grup Cura Digna no han crescut soles, sinó a partir d'un acompanyament grupal, no individualitzat, on hi havia entitats amb diferents graus de

desenvolupament. Totes han après les unes de les altres, derivant-se recursos, construint nòmines i preus-hora, plantejant conjuntament nous serveis o compartint jornades entre entitats. Així, la *intercooperació ha estat una estratègia de sosteniment econòmic* de cada entitat i a la vegada ha propiciat un creixement més orgànic de les iniciatives.

Aquesta reflexió s'ha aplicat en el disseny de la incubadora del nou Bloc4 - Espai Cooperatiu. Es podria haver dissenyat una incubadora amb 40 microespais per a 40 microprojectes, però es va decidir crear espais mitjans que fossin compartits entre diverses iniciatives, per a promoure'n el coneixement mutu i l'establiment de relacions més col·lectives. En termes arquitectònics, tot l'edifici busca aquesta connexió, però compartir espai no significa forçosament una major tendència a la intercooperació (veure els *coworking*), sinó que s'han de generar dinàmiques específiques que la facilitin. De l'actual incubadora de Coòpolis no es pot fer una valoració generalitzable: pocs dies després d'arrencar, començava la pandèmia, i això ha generat un model de treball discontinu, de teletreball i estades puntuals. «Ha servit sobretot com una porta d'entrada a d'altres xarxes d'intercooperació com l'Impuls Cooperatiu de Sants, la FCTC o la XES, que sovint en termes econòmics s'acaben concretant en facturació». Com aprenentatge d'aquesta experiència, una mena de fase beta del que vindrà al Bloc4, és que les cooperatives incubades no només han de ser receptores de formacions, sinó que han de poder construir el projecte formatiu comú i ser elles mateixes formadores, que comparteixin les seves eines de gestió, els seus coneixements en diferents àmbits, que comencin a generar activitat econòmica i social conjunta, i que es facin seu l'espai i projecte. «En aquest sentit, una de les preguntes que es fa per a entrar a la incubació del Bloc4 és: què li podeu oferir vosaltres al Bloc4?».

Per una major dimensió de les microcooperatives

El cooperativista Albert Pérez Baró (1902-1989), quan reteixia la història del cooperativisme obrer, reflexionava àcidament dient que «sobraven cooperatives i faltaven cooperativistes». Avui, dècades després d'una intensa promoció de l'individualisme, aquesta tendència s'ha agreujat en el conjunt de la societat i, per tant, en el si de les noves iniciatives. Aleshores, per tal de revertir-la, cal que des dels organismes federatius i de promoció cooperativa s'impulsi un canvi cultural, una altra cultura econòmica, en la direcció d'un major col·lectivisme en les cooperatives, i alhora es promoguin entorns més mancomunats, ja siguin tallers grupals, experiències com la Fira d'Economia Solidària Migrant, o estructures intercooperatives, per facilitar entorns més comunitaris que acompanyin la consolidació de les microcooperatives.

Per què cal dimensionar les microcooperatives cap a cooperatives d'una desena de sòcies? Doncs per a incrementar la seva capacitat de resiliència, per augmentar-ne la sostenibilitat econòmica i social, per a permetre que emergeixin i es distribueixin les tasques reproductives necessàries per a la consolidació de la iniciativa. En termes d'equilibris personals-grupals, es posa d'exemple el major impacte que suposa que una sòcia s'agafi una baixa, un permís o una excedència en una cooperativa de tres sòcies, que no que ho faci en una cooperativa de deu sòcies.

Una estructura cooperativa de major dimensió permet diversificar negoci i fluxos, els costos fixos es distribueixen entre més nòmines, permet ampliar drets entre les sòcies treballadores, i

permet conjugar millor els cicles vitals [això si s'hi inclou la diversitat en el grup, sigui d'edat, d'origens o de gènere]. Així, créixer no només s'ha d'entendre com la incorporació de més sòcies, i encara menys com la contractació de més treballadores, sinó com una diversificació ampliada dels perfils de sòcies treballadores, així com una diversificació dels bens o serveis produïts. Un cas paradigmàtic de microcooperativa que pateix aquesta falta de dimensió i diversificació són les cooperatives formades per parelles, les «cooperatives familiars», amb moltes dificultats d'incorporar noves sòcies per la barreja de la vessant familiar amb la vessant professional, i on sovint s'acaben externalitzant moltes de les prestacions de serveis. En canvi, una cooperativa més ben dimensionada té més facilitat per acollir noves diversitats i, a més, pot destinar més temps a les pràctiques d'intercooperació amb altres cooperatives, a participar d'estructures federatives, en ecosistemes cooperatius locals, a forjar pols cooperatius, que en definitiva revertiran en la consolidació de la iniciativa en si i contribuïran a la transformació econòmica general.

Tanmateix, la transició de microcooperativa a una cooperativa més dimensionada depèn de molts elements, com els antecedents previs (més individuals o més col·lectius), la relació entre necessitat i motivació, o el sector econòmic en què s'ubica. I sempre caldrà tenir en compte que algunes microcooperatives, legítimament, voldran o necessitaran romandre en aquesta dimensió. Però per les que vulguin o necessitin créixer, quins factors podrien facilitar un dimensionament cooperativista de les iniciatives?

Un primer factor podria ser superar l'avversió al risc. Segons els membres de Coòpolis que han participat de les finances ètiques, fa quinze anys, les cooperatives, quan arrencaven la seva activitat, demanaven préstecs a la Coop57 d'entre 10.000 i 25.000 euros per obrir el seu comerç, restaurant o projecte productiu. Avui, coincidint amb el cicle de polítiques públiques de promoció de l'ESS, aquesta dinàmica s'ha atenuat: «Les cooperatives no es capitalitzen prou a l'hora de començar, no arrisquen. Ho fan les grans, però no les petites. Hi ha una mena de sentit comú que diu que s'ha de comptar només amb el capital propi, però això només permet que determinats segments de classe participin de les noves iniciatives, o que es "capitalitzi" amb la precarització pròpia, amb la vida com a targeta de crèdit i fins que aguantin. Però per començar una empresa cooperativa s'ha d'arriscar. A més, tots els col·lectius dels quals parlem tenen capacitat d'assegurar el risc col·lectivament. Si les noves cooperatives es dediquen a empènyer una boleta molt petita, aquesta boleta no creixerà». Superar l'avversió al risc també significa obrir noves línies d'activitat pròpia que escapin de les subvencions, que treballin amb el mercat, amb models d'economia plural, que diversifiquin les fonts de l'activitat i que afavoreixin una diversitat de tresoreria.

Un segon element és deixar enrere la mentalitat de treballador autònom i promoure la cooperativització del conjunt de l'activitat econòmica, ja que és un recorregut que ofereix més solidesa a l'hora de garantir la sostenibilitat econòmica i personal del projecte: «En el discurs de moltes iniciatives es troba aquesta reflexió, però sovint, sobretot en les cooperatives d'autònoms mancomunats, se segueix treballant individualment per a clients propis i costa construir una cartera o unes nòmines conjuntes. Si no es fa aquest procés de col·lectivització, difícilment

es creen excedents col·lectius que permetin pujar d'escala, millorar les condicions retributives i socials dels socis i aplicar-los al servei de la comunitat».

Un tercer element és amb relació a les polítiques públiques de promoció de l'ESS. En els darrers anys, aquesta onada s'ha orientat a promoure la creació de noves cooperatives, i això s'ha fet de forma encertada, perquè s'havia de renovar l'estructura econòmica del cooperativisme català, i incorporar-hi noves generacions. Però una vegada feta la feina, s'ha de reorientar aquestes polítiques (formació, acompanyament, consultoria, finançament) cap a la *consolidació de les cooperatives creades*, a la seva capitalització per a fer-les més sòlides i a un major dimensionament que, tot vetllant per la democràcia econòmica interna, n'augmenti les sostenibilitats col·lectives i els impactes econòmics i socials. «Sovint es troben cooperatives molt similars treballant en els mateixos sectors: no seria interessant promoure fusions?». Des de Coòpolis apunten, a més, que els ateneus cooperatius «hem de repensar els plantejaments que uniformitzen el subjecte polític de l'economia social i solidària, i incorporar col·lectius més diversos, com les persones sense papers, els obrers d'oficis o treballadores amb majors dificultats econòmiques que necessiten suport per l'autoorganització col·lectiva de les seves necessitats».

Un quart element és incrementar les eines de control i seguiment econòmic en els projectes. Per tenir clares les dedicacions o fer previsions, cal incorporar perfils que estiguin capacitats per aquestes tasques i les puguin socialitzar per arribar a la coresponsabilitat de la direcció col·lectiva. Des de Suport Cooperatiu s'apunta que «en els nous projectes cooperatius de perfil professional tothom està molt còmode desenvolupant la seva tasca específica, però ningú vol fer la tasca empresarial o de gerència o de coordinació, amb una mirada integral de l'administració, del personal, de la gestió, d'uns sabers especialitzats que van des d'elaborar pressupostos a gestionar incorporacions o acomiadaments». Aquestes tasques no s'han de delegar en tercers, sinó que cal situar-les al vèrtex de l'activitat general de la cooperativa per a donar seguretat al conjunt de l'equip. Això no significa apostar per estructures verticals, sinó evitar caure en la «tirania de la falta d'estructures», i invertir hores per a socialitzar coneixements i promoure la transparència. «Igual que en les cooperatives d'habitatge cal aprendre a ser propietari i llogater alhora, en les cooperatives de treball cal aprendre a ser empresari i treballador alhora, i això comporta assumir tasques de control de pressupostos o de gestió de procediments més enllà de la tasca estrictament productiva. Si es deixa en el terreny de la informalitat, és una bomba de temps per a la supervivència de la cooperativa. També són tasques reproductives!». Des dels ateneus, insisteixen, s'ha de fer una intensa tasca pedagògica i formativa sobre la importància d'aquesta vessant socioempresarial del cooperativisme.

Un cinquè element és tenir moments de planificació estratègica al llarg de l'evolució de la cooperativa. Després d'una primera fase de naixement, dels dos o tres primers anys, cal aturar-se per a repensar la direcció del camí, valorar els objectius aconseguits, replantejar reptes i nous escenaris, i buscar nous objectius i eines per a fer-los possibles. «Volem créixer? No volem fer-ho? Cap a on? Volem diversificar perfils i serveis? Com facilitem noves incorporacions? Què esperem de la cooperativa, en termes de retribucions, de tasques, de sentit? Què estem disposats a aportar?» Per a Coòpolis, és clau generar espais per fer-se aquestes preguntes, si cal

amb un suport extern que acompanyi aquest procés i que sàpiga fer les preguntes pertinents per «tocar el voraviu».

Erigir col·lectivitats cooperatives

Per facilitar un major dimensionament de les microcooperatives de treball, reconeixent els seus esforços i tenint en compte els diferents ritmes i necessitats, cal una combinació de factors d'autogestió econòmicofinancera, però també d'autogestió societària, que reforcin la cultura cooperativa i la dimensió col·lectivista de les iniciatives. La Llei de cooperatives del 2015 va promoure la possibilitat de crear cooperatives a partir de dues persones sòcies, sota l'argument que en facilitaria la creació. I, efectivament, a partir del 2016 es va donar un repunt en el naixement de noves cooperatives, gràcies a l'onada de polítiques públiques de promoció i no tant als canvis legals. No obstant això i malgrat el dinamisme positiu de la nova generació de microcooperatives, cal assenyalar que aquestes dimensions no són suficients per a escometre els reptes socioeconòmics a què s'enfronten, en un context on l'economia capitalista defineix les regles del joc.

Un escenari de microcooperatives atomitzades ni contribueix a la seva viabilitat, ni aporta un valor diferent a l'estructura econòmica general, ni té prou força per generar dinàmiques transformadores de les lògiques dominants. Calen cooperatives més dimensionades, més resilients i més transformadores, que no siguin la suma mancomunada de dues o tres individualitats, sinó que s'erigeixin en *col·lectivitats cooperatives*. Això són, comunitats consolidades en el temps, amb capacitats diverses i intergeneracionals, amb prou força per garantir la qualitat de l'experiència cooperativista, per traçar impactes significatius, per generar excedents que millorin la vida de les sòcies treballadores i de l'entorn. Calen cooperatives amb prou múscul per intercooperar amb altres i transformar el conjunt de l'economia i la societat.

V. Els pols cooperatius en el context i l'estratègia de creixement del cooperativisme.

Creixement distribuït, infraestructures del comú i desenvolupament local

Estudi elaborat per Arnau Galí i Eudald Grieria de L'Eixida SCCL

Introducció

Aquest estudi busca radiografiar les experiències de pols cooperatius per tal d'identificar el seu rol, funció i característiques en el context i l'estratègia de creixement del cooperativisme i el conjunt de l'Economia Social i Solidària dels Països Catalans. Per les característiques de la proposta de la Fundació Roca i Galès (nombre de pàgines, pressupost i intencionalitat) no és un mapeig dels pols existents, ni de les seves estructures de funcionament i projectes o productes derivats de la intercooperació. És més aviat una aproximació que posa l'accent en els diferents processos d'impuls dels pols i els impactes d'aquests des d'una perspectiva analítica i àmplia del creixement del cooperativisme.

L'estudi s'estructura, a partir de la proposta de la Fundació Roca i Galès, en una primera part descriptiva, i una segona part més qualitativa i d'anàlisi. En la primera part es repassa la història dels pols cooperatius existents fins ara als Països Catalans, també es desglossen els resultats de l'enquesta que van respondre catorze pols cooperatius. En la segona part, a partir de les entrevistes, els resultats de l'enquesta i de la dinàmica participativa realitzada en el marc de l'última trobada de la Xarxa de Pols Cooperatius es realitza una anàlisi qualitativa i crítica de les principals característiques i aportacions dels pols cooperatius al context actual i de les estratègies de creixement de l'Economia Social i Solidària.

A l'hora de centrar l'objecte d'anàlisi, ens hem basat en la definició coconstruïda pels pols cooperatius membres de la Xarxa de Pols Cooperatius. Aquesta determina que un pol cooperatiu és «una agrupació d'empreses i entitats de l'ESS que generen projectes socioeconòmics i comparteixen espai/s físic/s i recursos que gestionen cooperativament, i tenen com a objectiu de

mocratitzar, relocalitzar i diversificar l'economia».³⁷ Definició que amplien a l'espai de la Xarxa al mapa Pam a Pam en què s'indica que «Entenem els pols cooperatius i de l'ESS com a espais de cotreball on trobar-se per iniciar projectes, consolidar-los, fomentar el consum conscient i un nou model de desenvolupament socioeconòmic a escala local...».³⁸

A nivell metodològic, aquest estudi està construït a partir de les respostes obtingudes d'una enquesta realitzada a catorze espais³⁹ considerats o autoconsiderats pols cooperatius, i d'entrevistes semiestructurades a sis d'aquests espais. A aquestes respostes hi hem sumat els resultats de la dinàmica participativa realitzada en el marc de la trobada de la Xarxa de Pols Cooperatius del passat gener de 2024 a Tarragona. Així mateix hem recuperat, per tal d'acotar la cerca i conceptualitzar-ne l'anàlisi, diferents documents i bibliografia generada des de l'Economia Solidària i vinculada a l'àmbit d'estudi.

Per últim, cal assenyalar que hem volgut ampliar la recerca a l'àmbit dels Països Catalans, acció motivada pel fet de conèixer experiències que estan naixent darrerament a Castelló de la Plana i a València ciutat.

Metodologia

L'elaboració d'aquest estudi s'ha estructurat en quatre fases:

- **Fase 1.** Planificació de la recerca i cerca de documentació.
- **Fase 2.** Entrevistes i enquesta. S'han realitzat sis entrevistes semiestructurades amb pols cooperatius: La Titaranya, Núria Social, La Teulada, Ecos, La Comunal i Mala Peça*. I s'ha fet arribar una enquesta quantitativa i qualitativa a 17 pols cooperatius dels Països Catalans (obtenint-ne 12 respostes vàlides).
- **Fase 3.** Buidatge de l'enquesta i les entrevistes, i redacció de la primera part quantitativa de l'estudi.
- **Fase 4.** Debat dels resultats, anàlisi qualitativa i conclusions.

*Les sis entrevistes s'han realitzat mirant de recollir les diferents realitats territorials, tipologies, experiència i models d'articulació, per això hem seleccionat els pols de Tarragona, Valls, Olot, Sabadell, i dos de Barcelona.

37 Pla estratègic de la Xarxa de Pols Cooperatius i de l'ESS.

38 <https://pamapam.org/pols-cooperatius/>

39 Els catorze pols enquestats han estat: Pol Cooperatiu de Valls - La Titaranya, La Teulada - xarxa cooperativa de Tarragona, MTK Space, Cafè de Mar, Núria Social, Espai Ecos, La Obrera Barri cooperatiu, Bicihub, La Comunal de Sants, MARBI, La Politja, Pol cooperatiu de Castelló, Mala Peça i l'Espai Comú. L'enquesta també la van respondre dos espais més que, malgrat la seva voluntat d'esdevenir pol cooperatiu, no encaixaven en la definició de pol cooperatiu a partir de la qual hem acotat l'objecte de l'estudi.

1. Història i evolució dels pols cooperatius

Un dels pols cooperatius més importants de Catalunya és ahora grup cooperatiu: el grup Ecos. Nascut el 2011, té doble personalitat: el grup i l'espai. El grup té sòcies fora del local, i al local hi ha entitats que no són del grup. En aquest cas, l'agrupament es fa per afinitat ideològica i política, amb l'economia solidària i les finances ètiques com a principis ètics bàsics de les cooperatives membres.

No trobem el naixement de cap més pol fins a La Titaranya, que formalment va néixer com a cooperativa de consum i habitatge el 2015 i, des de llavors, s'ha convertit en el que ells anomenen «call cooperatiu», a mig camí entre pol i ecosistema, o amb la possibilitat d'englobar-ho tot: cada cooperativa té el seu local, però en comparteixen de grans ahora que donen vida al casc antic de Valls.

Tres ments inquietes i enamorades d'Olot van posar-se d'acord per reobrir el Núria Social, antic casal obrer i cinema popular al barri vell de la capital de la Garrotxa. Des de llavors és un espai d'autoorganització des del treball, però també per recuperar sobirania (cultural, alimentària...) i esdevé grup motor, impulsor, catalitzador d'altres i nous projectes. Després d'uns anys com associació, ara ja són cooperativa.

Un cas similar és el de l'Espai MARBI (molts artistes remenant bones idees) gestat al voltant de 2017 per professionals de les arts escèniques a la ciutat de Lleida. Dues cooperatives, algunes autònomes, una societat limitada i fins a sis associacions inicien el 2024 amb la voluntat d'establir-se com a pol cooperatiu sectorial de les arts escèniques.

També el 2017 es va començar a gestar i formalitzar La Comunal, al barri de Sants de Barcelona. En aquest cas, les entitats tenen més recorregut previ a la constitució del pol, cosa que els ha permès aguantar una pandèmia just després de néixer com a espai, a principis de 2020.

A Tarragona, l'Ateneu Cooperatiu ha acompanyat el naixement de bona part de les cooperatives que actualment configuren La Teulada, la xarxa d'economia social i solidària de la ciutat. Són dotze els projectes que conformen la xarxa, cinc dels quals compartint espai. En una aliança obertament estratègica, dues de les cooperatives són històriques i tenen volum suficient com per tenir seu pròpia. No obstant això, l'afinitat ha permès l'obertura d'aquest espai amb la seguretat que comporta tenir un nom i ser referent de l'economia social, ja no només a Tarragona ciutat, sinó a la seva àrea d'influència, al principat o fins i tot a l'Estat espanyol.⁴⁰

En dates similars (2019-2020) es comencen a gestar projectes com el de Mala Peça a Sabadell o La Politja a Sant Cugat, que s'acaben concretant alguns anys més tard.

40 Són membres de La Teulada Actua (<https://actua.coop/>), nascuda l'any 2005 i referent del cooperativisme d'iniciativa social del Camp de Tarragona, i la Fundació Formació i Treball (<https://www.formacioitreball.org/>), principal empresa d'inserció de l'Estat Espanyol.

Podem resumir els inicis dels altres projectes, però en essència els començaments i els orígens són força similars a tots els espais enquestats i/o entrevistats.

És important assenyalar que aquest recorregut històric ve marcat per tres elements dinamitzadors i activadors en l'àmbit principatí. En primer lloc, l'estratègia que es dibuixa des de la XES, i es tradueix des de diferents perspectives en el marc de la primera Escola de l'Economia Solidària de Catalunya el 2016. I, en paral·lel, l'articulació de múltiples nuclis locals arreu del Principat. En segon lloc, de la referencialitat i impacte de projectes com el Grup Ecos (com assenyalen anteriorment) però també de l'Impuls Cooperatiu de Sants al barri de Sants de Barcelona i de l'Associació GATS del Prat de Llobregat, que introdueixen, des de la pràctica i la teoria, l'estratègia d'Ecosistemes socioeconòmics locals. I finalment, i en part com a conseqüència dels anteriors elements remarcats, el desplegament dels Ateneus Cooperatius (impulsats per la Direcció General de l'Economia Social, el Tercer Sector i les cooperatives de la Generalitat de Catalunya) que marquen com una de les cinc línies de treball la «Facilitació de la intercooperació, enxarxament i dinamització territorial».

Xarxa de Pols Cooperatius

A aquest fil de persianes que s'aixequen de pols cooperatius al país cal afegir-hi la recent creació de la Xarxa de Pols Cooperatius que agrupa el gruix dels pols cooperatius del Principat. La Xarxa va començar a caminar l'any 2022 amb el propòsit d'incidir, «des dels diferents nodes i espais que compartim»,⁴¹ per fer viable un canvi de model socioeconòmic més cooperatiu i d'economia social i solidària, i de forma articulada. La xarxa, que es presenta des dels principis de la interseccionalitat, arrelament, cooperació i enxarxament, marca com a eixos de la seva estratègia: «promoure la viabilitat dels pols i crear eines de gestió i models de governança pels pols; enfortir els vincles entre els pols i la incorporació de més projectes; i finalment, acompanyar la creació de nous pols, generar coneixement i augmentar la capacitat d'incidència dels pols».

2. Context de l'emergència dels pols cooperatius als Països Catalans

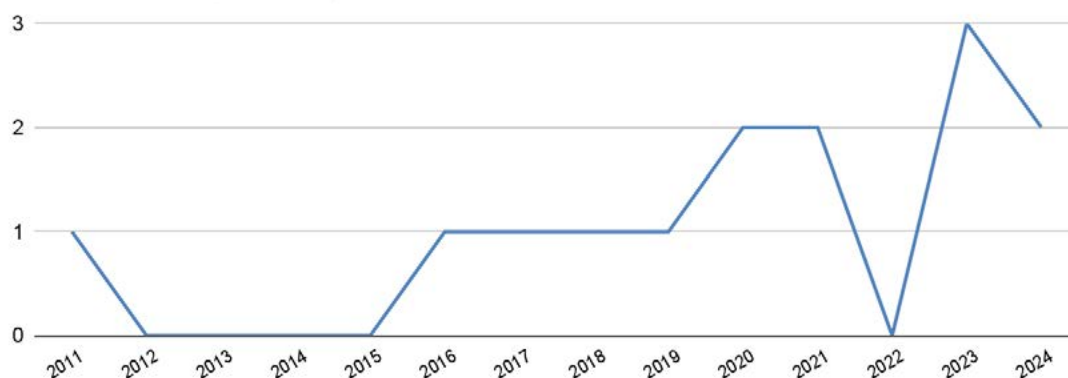
El pol cooperatiu com a estratègia de creixement

Com assenyalen a la introducció, l'estratègia territorial d'articulació en forma de pols cooperatius és una estratègia relativament recent. Aquest fet configura un mapa de pols cooperatius molt joves, iniciat a partir de 2016, però que no s'accelera fins el 2019 quan neixen o comen-

41 Pla estratègic de la Xarxa de Pols Cooperatius i de l'ESS.

cen a agafar volada la gran majoria d'experiències. Tots els espais, exceptuant l'Espai Ecos, neixen formalment després del 2015.

Pols creats segons any de creació



La majoria dels pols territorials enquestats i entrevistats s'articulen com a eines d'intercooperació territorial estratègica multisectorial. Tanmateix, dels entrevistats i enquestats, cinc s'autoperceben com a pols d'intercooperació sectorial, concretament dedicats a les arts escèniques, a l'audiovisual, a la mobilitat sostenible, a la sobirania alimentària i als serveis.

És important assenyalar que en la majoria de casos els pols cooperatius neixen a bressol d'ecosistemes cooperatius locals i per tant com a eines ecosistèmiques d'una estratègia de territori. En aquest sentit, nou dels catorze pols cooperatius neixen vinculats, o impulsen a partir de la seva articulació, una estructura de segon grau que en la majoria de casos va més enllà de l'espai en si.

No hi ha recepta pel procés de creació d'un pol cooperatiu

No hi ha una mitjana d'anys comuna entre el moment en què la idea es comença a gestar i el moment en què finalment es concreta la creació del pol de manera més formal. El cas més extrem és de dotze anys, entre que arrenca l'espai com a espai de cotreball i es comença a concebre com a pol, tot i que encara està en gestació i volen provar si aquest 2024 és el definitiu. Hi ha casos en què passen entre quatre i sis anys, mentre que en altres ocasions en calen tres, dos, o només un.

Podem intuir que els pols que tarden menys a néixer són els més recents, nascuts ja a bressol de l'experiència d'altres pols i la informació generada per aquests en codi obert, així com gràcies als dispositius i finançaments ad hoc (Ateneus, Singulars o Transversals⁴²) desplegats per la Direcció General d'Economia Social, Tercer Sector i cooperatives.

42 <https://web.gencat.cat/ca/tramits/tramits-temes/Subvencions-a-projectes-transversals-de-suport-al-cooperativisme-i-leconomia-social-i-solidaria-per-a-la-promocio-la-difusio-i-el-foment-de-projectes-deconomia-social-i-solidaria-L3-i-L4>

Elements catalitzadors o palanca per a l'impuls d'un pol cooperatiu

Aquest element ens ha semblat clau a l'hora d'entendre i explicar quin és el context territorials (propis de cada pol) que fa emergir aquesta onada de creació de pols cooperatius al país, més enllà dels elements dinamitzadors en clau de país assenyalats a la part d'Història i evolució.

A l'enquesta hem demanat que es prioritzessin onze possibles elements claus (catalitzadors) per a l'impuls dels diferents pols, de més a menys rellevant.⁴³ Aquests elements són els següents:

1. Necessitats compartides
2. La millora efectiva dels resultats de les cooperatives
3. Una estratègia compartida
4. L'impuls de projectes compartits
5. Articulació sociopolítica
6. La intuïció
7. La manca de referents d'articulació al territori
8. Projectes joves
9. La referencialitat de projectes d'altres parts del país
10. La complementarietat dels sectors d'activitat de les cooperatives membres
11. L'Ateneu Cooperatiu del territori

Si ens fixem en els resultats de l'exercici de priorització hi ha dos enfocaments que ens agradaria remarcar: en primer lloc, les primers opcions escollides; i en segon lloc, la categorització global i l'ordre dels sis catalitzadors principals resultants.

Així, a l'hora d'assenyalar el principal catalitzador, tres dels enquestats han assenyalat en primer lloc les necessitats compartides, i tres més la manca de referents al territori. Escollits per dos pols (cadascun) com a primera opció hi trobem una estratègia compartida i l'articulació sociopolítica. I finalment, apareixen també com a molt rellevants per dos pols diferents: la millora efectiva dels resultats de les cooperatives membres i l'impuls de projectes compartits.

Veiem doncs una certa dispersió a l'hora d'assenyalar el principal catalitzador de cada pol, ja que en la primera opció hi apareixen sis catalitzadors diferents.

Malgrat aquesta relativa dispersió en el principal catalitzador, és interessant veure com, si ens fixem en els resultats agregats, observem que cinc dels sis catalitzadors de la primera opció són alhora (amb certa variació de l'ordre) els sis més assenyalats pel conjunt dels enquestats en les sis primeres opcions. D'acord amb aquestes dades, doncs, veiem que a l'hora d'impulsar la creació dels pols cooperatius, hi ha en primera instància la resposta a les necessitats compartides i l'impuls de projectes compartits. En segona instància, el gruix dels pols ha assenyalat la importància de compartir una estratègia i la manca de referents d'articulació al territori. I

⁴³ La proposta d'elements catalitzadors s'ha elaborat a partir del document «C3N7D3U. Un camí cap a la intercooperació territorial multisectorial estable», centdeu.cat

finalment, en menor mesura però també rellevant, hi hauria en la cinquena i sisena posició l'articulació sociopolítica i la complementarietat entre els sectors de les cooperatives membres.

Aquesta radiografia ens sembla rellevant perquè assenyalava un cert patró a l'hora d'analitzar els pols cooperatius. Com a estratègia de creixement per una banda, d'aquí que els dos principals catalitzadors tinguin a veure amb mancomunar recursos i eines, i la generació de nous projectes socioeconòmics. I, per altra banda, a l'hora d'assenyalar els pols cooperatius com una estratègia compartida d'intercooperació davant la manca d'experiències i estructures als territoris. I, alhora, que aquesta estratègia de creixement compartida té un component sociopolític.

Fórmules jurídiques i dimensió de les membres

Pel que fa a les formes jurídiques que els componen, hi ha diversitat de fórmules jurídiques entre les 178 organitzacions que conformen els pols enquestats. Gairebé la meitat, el 47,75 % són cooperatives, el 29,21 % són associacions, el 20,22 % són altres fórmules jurídiques (aquí hi hem inclòs autònomes, societats laborals i organitzacions en construcció) i un 2,81 % són fundacions.

Aquestes dades ens mostren la rellevància de la fórmula cooperativa, especialment la cooperativa de treball associat i, alhora, coincideix en el paper clau d'aquestes en l'impuls i sostenibilitat econòmica dels pols detectat a les entrevistes. Malgrat la multiplicitat de fórmules socioeconòmiques de l'ESS presents, podem afirmar que l'articulació a partir dels pols cooperatius és una estratègia de base socioempresarial. I és a partir d'aquí que s'hi sumen altres experiències no estrictament empresarials. Una de les excepcions a aquesta afirmació, però, la trobaríem en L'Espai Comú, al barri de Benimaclet de la ciutat de València. Aquestes dades evidencien també la necessitat estratègica de vinculació amb altres fórmules jurídiques inicialment de fora de l'ESS, així com la potència d'aquesta possible aliança. Un potencial que, com veurem més avall, és alhora estratègia compartida en bona part dels pols cooperatius.

Pel que fa a la dimensió de les organitzacions membres, onze de les experiències que han respost l'enquesta estan formades majoritàriament per organitzacions petites (d'entre tres i nou persones). Trobaríem alhora alguns extrems: dos pols afirmen que la major part de les membres estan formats per dues persones, mentre que un altre explica que la major part de les organitzacions que en formen part tenen una plantilla o base social de més de deu persones. Aquest és el cas de La Comunal de Sants.

Aquesta composició ens deixa entreveure, per una banda, la utilitat que representen els pols pel creixement i consolidació dels projectes de l'ESS. I al mateix temps posa de relleu l'existència d'una tendència estratègica interioritzada d'intercooperació per part de les micro i petites cooperatives de nova creació a l'hora d'abastir-se de recursos materials bàsics, i de construir estratègies de creixement. Alhora, però, també posa sobre la taula la fragilitat de bona part dels pols cooperatius, i paradoxalment n'exposa la seva potencialitat de creixement i replicabilitat als territoris.

Estratègies i eines de finançament

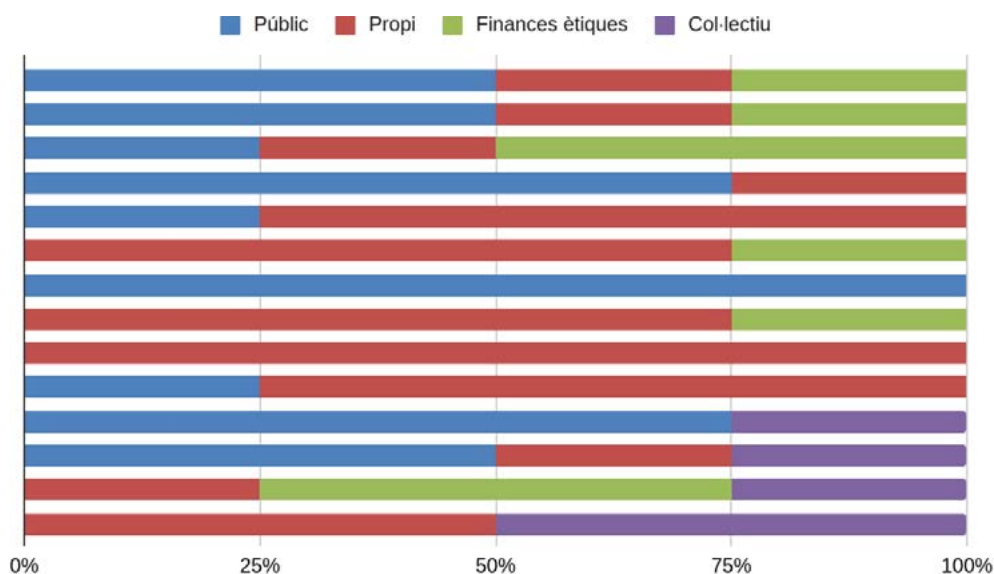
Una part de l'estudi l'hem centrat en el finançament de l'arrencada dels pols cooperatius existents. En aquest punt és interessant veure que les dades ens mostren que el gruix del finançament dels pols cooperatius és finançament cooperatiu o del teixit social, a partir de tres fórmules: finançament propi, finances ètiques i micromecenatge o microcreditors.

Una gran part dels pols ha optat per autofinçar la seva pròpia construcció amb una quarta part dels fons necessaris per fer-ho possible. Només tres han tingut la possibilitat de fer-ho en un 75 %. Dels catorze pols, només cinc han fet ús de les finances ètiques, tres per finançar-se en un 50 % i dos per finançar-se en un 25 %. Resulta interessant també el cas dels cinc pols que han optat per altres tipus de finançament col·lectiu, com el micromecenatge o els microcrèdits. Un ha optat per aquesta modalitat en un 50 % i 4 en un 25 %.

Les dades, però, també posen de manifest que una part important dels pols s'han finançat parcialment amb fons públics, concretament onze dels catorze pols enquestats. D'aquests onze pols, deu han rebut el suport per part de la Generalitat, sis del respectiu ajuntament i dos han rebut finançament públic provinent d'altres administracions. Tanmateix, és important assenyalar que aquesta opció de finançament, en tan sols tres pols representa el 75 % o més del finançament. Tres més han optat per aquesta modalitat en el 50 % dels recursos financers necessaris. I en vuit pols, aquest finançament és igual o inferior al 25 %. Tan sols un pol afirma haver-se finançat al 100 % amb fons propis.

Les dues línies de subvencions que majoritàriament han estat utilitzades són els *Singulars*⁴⁴ de la Generalitat de Catalunya i l'*Enfortim*⁴⁵ de l'Ajuntament de Barcelona.

Aquesta és la gràfica segons el tipus de finançament, creiem que el dibuix és força significatiu:



44 <https://economiasocial.coop/projectes-singulars>

45 <https://ajuntament.barcelona.cat/economia-social-solidaria/ca/impulsem-less-piess/projectes/subvencions>

3. Situació actual: sostenibilitat i recursos mancomunats

Una dada que ens pot ajudar a percebre el nivell de maduresa de cada pol és l'autopercepció sobre el moment en què es troba. Així, tres quartes parts es considera en fase d'adolescència o consolidació, la resta consideren que encara estan en fase d'incubació. Hi ha pols que estan en una fase molt incipient i que marquen el 2024 com a any en què comencen a caminar. És aquest el cas extrem del qual parlàvem anteriorment, El Cafè de Mar, que va començar a caminar fa dotze anys com a espai de cotreball i que aquest any participa de la xarxa per trobar la manera d'esdevenir pol.

Sostenibilitat i dinamització

Pel que fa a la dinamització i sosteniment del pol, cal en primer lloc distingir entre la sostenibilitat econòmica de la infraestructura i les despeses associades. I per altra banda, la sostenibilitat societària i la dinamització del projecte.

Pel que fa a la infraestructura i els subministres associats i mancomunats, cal assenyalar que en tots els casos el gruix dels lloguers, manteniment i subministres es financen a partir dels recursos propis generats principalment de les quotes associades a l'espai, i en menor mesura, a partir de productes i projectes compartits.

Per altra banda, pel que fa a la dinamització i gestió del pol, nou dels pols enquestats hi dediquen hores reconegudes entre les cooperatives que el conformen. L'Espai Marbi de Lleida puntualitza que «tan sols fa un mes que hi ha una persona dedicada, i que darrere hi ha sis anys d'impuls altruista i militant per part de membres de cooperatives i projectes que hi creien».

Aquestes hores principalment són de dinamització, gestió i coordinació. També s'apunten hores dedicades a la neteja de l'espai comú compartit.

Alguns pols opten per rotar les tasques entre les cooperatives membres, mentre que la majoria dels que en tenen de reconegudes, les financen, en part, gràcies al finançament públic, sobretot a través dels projectes *Singulars* i *Transversals*.

Els pols enquestats que hi destinen hores tenen, de manera agregada, 246 hores alliberades per al manteniment dels pols. D'aquestes, el 27,2 % estan dedicades a la dinamització del pol, el 28,5 % a coordinació i el 24,1 % a gestió-administració. No hem pogut determinar ni consensuar el detall, les característiques i la definició de cada tasca. No obstant això, podem veure que és el gran gruix a què dediquen les hores alliberades els pols que així ho poden fer.

També val la pena destacar que, qui més hores de sosteniment del pol té reconegudes és qui més cooperatives agregades i metres quadrats té, així com qui, a més a més de pol és, també,

cooperativa de segon nivell. En serien dos exemples clars el Grup Ecos (Grup Cooperatiu) o La Comunal (Cooperativa de Serveis).

Recursos mancomunats

Mancomunar l'espai de treball, la comercialització de productes i serveis, i els subministres vinculats a aquests són la part material central que expliquen els pols cooperatius. Tant és així que les necessitats compartides apareixen, com hem vist anteriorment, com un dels catalitzadors més comuns d'entre els cinc primers escollits per qui ha respost l'enquesta. Elements bàsics com el local, l'internet o la impressora, i els subministres bàsics com la llum i l'aigua són els serveis mancomunats majoritàriament per tretze dels catorze pols que han respost a l'enquesta. En aquesta mateixa línia, la majoria dels pols disposen també d'un espai de «cuina» (office) per a les usuàries de l'espai.

Els pols cooperatius, però, estan desplegant noves eines mancomunades i no tant generalitzades. En un primer nivell, hi podem trobar propostes com el servidor informàtic, les compres conjuntes de material d'oficina o els serveis de prevenció de riscos laborals. I en un segon nivell, però amb molts menys casos, s'està testejant mancomunar la seguretat informàtica o la comunicació.

És important assenyalar, i vinculat al mercat social en alguns casos o a l'impuls de projectes en altres, que tres dels catorze pols enquestats aposten també per la gestoria com a servei intern estratègic que proveeixi les entitats membres del pol. És a partir d'aquesta aposta que pivota un servei de tresoreria compartida, per respondre a tensions de tresoreria, en forma de préstecs interns entre les entitats membres de l'espai cooperatiu Mala Peça. Per implementar aquest servei, compartir la gestoria és imprescindible. En aquest sentit, almenys dos pols cooperatius més tenen en el seu pla de treball l'establiment d'un servei similar.

4. Motivacions per l'augment de l'impacte socioeconòmic dels pols cooperatius

Objectius diversos que estructurin una estratègia compartida

Entrem en matèria qualitativa, al ser preguntats per si tenen escrits negre sobre blanc els objectius del pol cooperatiu, la major part dels projectes enquestats, deu dels catorze, afirmen que sí, mentre que els altres quatre no els tenen escrits. D'acord amb aquests objectius estratègics, entenem que es despleguen les motivacions de creixement dels pols com a agents socioeconòmics del territori.

L'anàlisi dels resultats ens ha permès determinar que, en l'ADN dels pols, amb matisos i accents, hi ha moltes coincidències estratègiques i objectius similars. Així, la dinamització de la intercooperació estable i el mercat social, l'impuls de nous projectes i el creixement dels exis-

tents, una major incidència i referencialitat de l'ESS, o contribuir a la transició ecosocial des d'una perspectiva comunitària i feminista són alguns dels elements troncalss coincidents dels pols cooperatius dels Països Catalans.

1. Aliances, intercooperació, articulació i mercat social

Apareix com a objectiu principal en diverses iniciatives, com ara *Interconnectar entitats compromeses del territori i generació de xarxes*, *Impulsar la intercooperació de les sòcies del Grup entre elles i amb altres agents*, i *Enfortir la intercooperació a escala local*. Totes aquestes iniciatives busquen crear o reforçar les connexions entre diferents actors de l'ESS per aconseguir un impacte més significatiu. Entre els impactes es posa èmfasi en la «construcció i ampliació del mercat social» o «la generació d'ecosistemes forts i estables».

Més enllà de l'articulació i intercooperació al si del moviment cooperatiu i de l'ESS, des dels pols es posa èmfasi també en l'estratègia col·laboració pública-cooperativa-comunitària, aprofundint, per una banda, en la construcció d'aliances i eines de suport amb el teixit comunitari; i per altra, en la col·laboració amb l'administració pública en el desplegament de polítiques que contribueixin a aquesta transformació.

2. Creació i consolidació de projectes socioeconòmics cooperatius i generació d'ocupació

Entendre els pols cooperatius com a eina de reproducció de l'ESS és una estratègia compartida. Una estratègia que expliciten en els objectius a l'hora d'assenyalar la voluntat d'impulsar «la creació de noves cooperatives i projectes comunitaris i socials», «el creixement de l'ESS en sectors estratègics claus» o «la creació de nous serveis i activitats socials i empresarials relacionades amb el món de la bicicleta, dins el marc de l'ESS». Això es reflecteix en alguns casos de manera clara al facilitar espais d'incubació a projectes, al generar eines de suport al desplegament dels projectes ja sigui fomentant el mercat social o l'impuls de projectes compartits.

3. Referencialitat, visibilització i incidència pública i política de l'ESS

Sensibilitzar a la ciutadania, visibilitzar l'ESS o aconseguir-ne un major grau d'incidència i referencialitat política i econòmica és una altra de les línies coincidents. En tots els casos vinculada a la resta d'objectius.

En aquest sentit cal remarcar que, d'acord amb l'enquesta, pel que fa a l'ús del local respecte a la ciutadania en general i a la divulgació de l'ESS, tan sols un dels pols no és un espai obert al públic en general ni actua com a divulgador de l'ESS. La resta, tots els projectes que mancomunen l'espai el tenen obert a la ciutadania i el fan servir com a espai de divulgació de l'ESS al seu territori d'influència.

4. Contribuir a la transició ecosocial a partir d'un desenvolupament local ecofeminista i comunitari

Des d'aquest posicionament, l'àmplia majoria dels pols doten de sentit els objectius anteriors manifestant la voluntat de contribuir a ser agents de «nous models de desenvolupament local i territorial ecosocial que ens permetin superar el model hegemònic actual», construint una «alternativa» socioeconòmica a «escala humana, feminista i comunitària». Una declaració política que es tradueix o reforça a partir d'assenyalar propostes com la transició ecosocial o la creació d'«un model cooperatiu ecofeminista».

5. Creixement econòmic, augment del mercat social i major incidència

L'impacte econòmic en les cooperatives participants

Respecte el creixement i consolidació econòmica de les entitats membres del pol, tretze dels catorze pols enquestats han respost afirmativament, tant pel que fa a la solidesa de les cooperatives i entitats que els van impulsar, com a la generació de llocs de treball i a l'augment de facturació que els ha suposat formar part del pol cooperatiu.

Pel que fa a la creació de llocs de treball de les entitats membres, en un 92,3 %, gairebé totes, formar part del pol els ha suposat crear-ne de nous. És la mateixa proporció de cooperatives a qui els ha augmentat la facturació des que formen part del pol.

Pel que fa a la generació de nous productes per part de les cooperatives, dos terços del total afirmen que la correlació ha estat en positiu. Alguns exemples d'aquests productes estan vinculats a serveis a l'habitatge cooperatiu, productes formatius, projectes culturals, serveis per a la inclusió i projectes de comunicació.

Impacte econòmic en el mateix pol cooperatiu

Vuit dels catorze pols han creat productes o serveis propis a partir de la intercooperació sorgida arran de la creació del pol. Els projectes tenen a veure amb la presentació a programes específics de la Generalitat com el de *Comunalitats Urbanes, l'enfortiment i desenvolupament de xarxes territorials de la XES* o programes específics nous i propis, la generació d'estructures de segon grau o de noves cooperatives, o la posada en marxa de nous projectes abans inexistents com una llibreria, un diari digital o un servei de bici càrrega. «La Llibreria Malapeça és un projecte de la cooperativa de segon grau Centdeu i que s'ha desplegat gràcies a l'existència del pol. Per altra banda, estem desenvolupant conjuntament un producte per a la millora dels sistemes de comunicació externa i interna dels espais d'intercooperació», ens expliquen des de Sabadell.

Per tant, l'augment de llocs de treball i l'augment de facturació de les cooperatives membres, no només prové de la generació de nous productes de manera individual de les mateixes cooperatives, sinó també de la implementació de nous serveis de manera col·lectiva a partir de la intercooperació i de les relacions que es generen amb l'existència del pol.

Val la pena evidenciar, doncs, que hi ha hagut projectes que no haguessin passat sense l'existència del pol, més enllà de l'augment de facturació o dels llocs de feina, projectes que potser tenen a veure amb la implementació de nous programes de la Generalitat, l'activació de nous serveis, la posada en marxa de nous recursos o la generació de campanyes de sensibilització i difusió. En aquesta mateixa línia, diverses experiències han marcat en l'impuls del pol la primera experiència d'intercooperació estable i de resposta a necessitats de l'ecosistema local.

Ens ha resultat impossible determinar l'impacte econòmic que tenen els pols cooperatius en la facturació: nou dels catorze pols no la tenen comptabilitzada conjuntament, i dos més sí però no en tenen les xifres. Tot i això, val la pena remarcar que els tres pols que sí que la tenen comptabilitzada, conjuntament sumen un volum de facturació per sobre dels 11 milions d'euros a l'exercici 2022 (l'últim exercici tancat). Dada, creiem, gens menyspreable.

Impacte en el mercat social

Pel que fa referència a l'augment del mercat social a partir del naixement del pol, tres quartes parts dels pols entrevistats afirmen que s'ha ampliat el mercat social entre les organitzacions membres. A partir de les entrevistes, però, s'ha pogut constatar que aquest augment s'ha reflectit també en l'augment del mercat social cap enfora. Creixement que s'ha justificat per un augment de la visibilització dels projectes, o una millora en la qualitat i posicionament dels seus locals comercials.

Major incidència social i política de l'ESS

Pel que fa a la incidència, un 85 % afirmen que s'ha ampliat la incidència de l'ESS en aquest mateix àmbit d'influència des de l'existència del pol. En alguns casos, aquesta incidència ha estat respecte al moviment cooperatiu de la ciutat, «que ha fet un pas endavant i tenen més presència “mediàtica”: la centralitat espacial, i les característiques de l'espai ens han facilitat l'aproximació a un gruix important de ciutadania que no ens coneixia, així com una referència als mitjans de comunicació». En un altre dels casos entrevistats, «l'impuls de la llibreria en el marc del pol està facilitant l'aproximació a persones i col·lectius de la ciutat. Així com que determinades àrees de l'Ajuntament que fins ara ni ens coneixien, s'adrecin a nosaltres». En d'altres, es considera que «hi ha més reconeixement en l'ESS a nivell d'administració local, malgrat que no hi ha polítiques públiques». En algunes ocasions s'ha materialitzat a través de la participació en l'àmbit universitari, en la construcció de l'estratègia de ciutat 2030 o en el reconeixement del pol, la seva presència i el seu impacte per part del districte de referència en el cas de Barcelona.

En tots els casos, qui ha respost l'enquesta –opinió que ja evidenciem com a subjectiva des de la pregunta– està satisfeta en termes generals pel que fa a la participació de la mateixa cooperativa al pol cooperatiu.

OPORTUNITATS, PROPOSTES I RESTRICCIONS DES DELS POLS COOPERATIUS

Dinàmica de grups focus a la trobada de pols cooperatius de Tarragona

Oportunitats

- La vocació comunitària. La quantitat d'associacions que s'hi vinculen, la voluntat explícita o implícita amb la comunitat, l'interès per la divulgació de l'ESS i perquè els espais que ocupen estiguin oberts a la ciutadania i a nous projectes. Es valora la joventut (igual que s'identifica com a perill) i els vincles i la relació entre les persones i els projectes i col·lectius que ja hi ha. Els pols no se senten sols, hi ha cert atreviment perquè es percep la xarxa com a quelcom real. Hi ha certa autoconfiança, basada en part en les experteses compartides, en la suma de capacitats, l'auge de noves potencialitats i alguns estudis acadèmics de postgrau que fan la sensació que multipliquen.
- Es percep també que és una oportunitat fresca, que no hi ha vicis i que tot encara és possible, així com l'autonomia i la poca dependència de l'administració pública (malgrat que la predisposició de l'AP també es veu com a risc, per la pèrdua d'autonomia que comporta), la intercooperació i la voluntat d'unir forces i la resiliència, cosa que permet subsistir en hores baixes.
- També s'apunta cap a cert augment de la visibilitat de l'ESS, l'existència de cert jovent amb consciència política i amb valors propers a l'ESS per tal de cooptar, fer aliances i aprofitar els espais físics dels pols per fer incubació de projectes emergents de manera proactiva. S'aposta també per fer pedagogia als IES, un dels productes d'intercooperació que ja està impulsant La Teulada a la ciutat de Tarragona.

Propostes

- Nodrir la xarxa pols d'ESS i la seva articulació, compartint estratègies entre els agents i les entitats representatives.
- Sistematitzar els processos i compartir-los per escrit i en obert. Fer dels pols espais d'incubació de projectes nous.
- Aquestes propostes van tant per pols cooperatius com per espais de caràcter més ecosistèmic.
- Arribar a diferents finançaments (propis) i públics, i apostar per la descentralització.
- Promoure el desenvolupament econòmic i comunitari, promovent el teixit associatiu i social, treballar per un reconeixement jurídic i polític des d'aquest model territorialitzat, generant espais de diàleg oberts, que incorporin veus interseccionals, des dels marges.
- No duplicar més estructures.
- Consensuar i establir espais formals de relació.

Restriccions

- Recursos econòmics i temporals, i la conseqüent precarització que se'n deriva.
- Són molt joves, cosa que comporta un esforç extra pel seu sosteniment. Cert grau de militància i de romanticisme, i els límits d'exigència queden desdibuixats.
- Tics propis del patriarcat.
- Manca de confiança i d'autoconfiança, i cert síndrome de la impostora.

Àmbit sectorial concret de les cooperatives membres.

- Certa restricció en el creixement dels pols si hi ha canvis polítics i si continua la dinàmica de privatitzacions genèrica de la societat. La ignorància (la por, el desconeixement...) respecte al model que hi pot haver des de l'administració.
- La densitat de població de les ciutats que alberguen els pols.
- Els espais actuals.
- La creixent digitalització.
- Es troba a faltar diversitat i visibilització.

6. Conclusions i consideracions per al debat

Per tancar aquest estudi creiem necessari aportar algunes consideracions i emmarcar algunes característiques clau detectades al voltant del rol dels pols cooperatius en el context i estratègia de creixement del cooperativisme i la resta de l'Economia Social i Solidària.

6.1 Infraestructures del comú des de l'ESS

Els pols cooperatius amb comuns denominadors rellevants conjuguen el principi d'intercooperació i arrelament territorial com assenyala Ivan Miró, citant Jordi Estivill «no per acumular unitats productives en un territori, sinó per a consolidar, reproduir, diversificar i visibilitzar l'ESS als seus contextos locals»,⁴⁶ és a dir, per impactar sobre l'estructura econòmica i el desenvolupament local dels seus territoris. Per tant, si bé és cert que els pols cooperatius apareixen motivats per la necessitat de projectes majoritàriament joves, i de dimensions modestes, de mancomunar recursos i generar projectes compartits, també ho és que ho fan a partir d'una estratègia compartida i la voluntat d'articulació sociopolítica. Un plantejament que es visibilitza clarament a l'agregar les estratègies i els objectius dels diferents pols. És a dir, conjuguen la voluntat i «necessitat» de creixement amb una aposta de transformació ecosocial, comunitària i feminista del model socioeconòmic local des dels principis i valors de l'Economia Social i Solidària.

Amb el territori com a vector i la transformació i l'arrelament territorial com a principis, s'articulen davant la manca de referents territorials (manca d'estructures cooperatives territorials transformadores prèvies) i territorialitzats (poca presència de les entitats representatives i estructures del moviment als seus territoris). Per a construir espais físics que siguin alhora espais de reproducció de l'Economia Social i Solidària (incidència, visibilització, creació de nous projectes i mercat social) amb la voluntat d'esdevenir infraestructures del comú,⁴⁷ posant l'accent en l'articulació amb altres agents socials i comunitaris del territori.

No seria de rebut deixar-nos d'assenyalar que el recorregut de la majoria dels pols no ens permet encara avaluar l'impacte de part d'aquestes apostes. Tanmateix, tant en els objectius com en les pràctiques, des de Tarragona a Sabadell, passant per Olot, València o Valls, aquests elements defineixen bona part dels seus projectes i accions.

A l'hora de definir els pols cooperatius com a infraestructures del comú i de reproducció de l'ESS, cal ampliar la perspectiva per detectar que, en la majoria de casos, nou dels catorze enquestats, estan vinculats o han construït, a partir de l'impuls del pol, estructures de segon nivell. I, per tant, observem que en la majoria de casos aquests projectes són eines ecosistèmiques, és a dir, part i eina (i sovint punta de llança) d'una estratègia de l'ESS del territori que va més enllà de l'espai.

46 Estivill, J. (2013). *Consideracions sobre Economia Solidària i Desenvolupament Local. Una parella ben avinguda?* Document de treball, XES.

47 Miró I. (2023) *Noves estructures econòmiques territorials a Catalunya. Cap a una nova Economia Comunal?*

6.2 Cooperativisme d'escala, local i distribuït

D'acord amb la brúixola anterior i a la llum de les dades recollides en les enquestes i entrevistes els pols es constitueixen, al nostre entendre, com a antídote de l'isomorfisme institucional que apuntava Laville.⁴⁸ Entenem la intercooperació estratègica territorial, estable i multisectorial (en la majoria de casos), com a mecanisme coparticipat de creixement i consolidació. Però, al mateix temps, també com a estratègia alternativa al creixement accelerat i a la sobredimensió d'estructures.

En aquest sentit, és important recalcar, com ho fem més amunt, que aquesta intercooperació estratègica territorial, estable i multisectorial a partir d'un espai físic, té un motor eminentment socioempresarial. Aquesta característica posa de relleu la centralitat del treball i, per tant, que els pols apunten cap a un creixement vinculat a unes millors condicions laborals (riscos i comoditat) de les sòcies. Una millora que es tradueix també en una perspectiva arquitectònica (espacial) determinada, que tal com assenyalen la major part de les entrevistades, confereix alhora un entorn laboral significatiu i d'encontre. És a dir, que al mateix temps que impacten en la millora de les condicions laborals i el desplegament dels projectes, afavoreixen alhora la connectivitat i complicitat entre les persones i les organitzacions que hi treballen.

No podem oblidar però que l'impuls dels pols té una intencionalitat i efecte directe positiu sobre el creixement i la consolidació de les cooperatives membres, com han assenyalat la totalitat de les enquestades i entrevistades. En primer lloc, perquè mancomunar recursos materials i infraestructurals bàsics rebaixa el pes econòmic sobre les organitzacions i facilita la seva arrencada i/o consolidació. En segon lloc, perquè al generar projectes conjunts entre les organitzacions participants es facilita el creixement d'aquestes. I en tercer lloc, perquè la creació de serveis mancomunats, alhora que facilita la consolidació i creixement de les membres, també multiplica la confiança i pertinença de les implicades. Des d'aquesta intencionalitat i efecte, doncs, mancomunar necessitats materials, generar productes conjunts o crear serveis per a les membres dibuixa (des de la pràctica) una tendència exitosa en les estratègies de creixement d'escala de les micro i petites cooperatives. I ho fa en clau local i de forma distribuïda. Una dinàmica que, a mesura que augmenta l'estabilitat dels projectes i la seva envergadura, es multiplica i apunta a elements més innovadors i de major impacte en la resposta mancomunada a les necessitats de les organitzacions i el mateix pol (servidors mancomunats, tresoreria compartida, etc.).

La diversitat sectorial, la joventut i/o la dimensió de les organitzacions membres, el poc recorregut de la majoria d'experiències i el pes, encara que parcial, significatiu dels finançaments públics, poden ser alguns elements de fragilitat dels pols cooperatius. Especialment si posem el focus en els recursos humans i econòmics que requereix el manteniment, gestió i dinamització d'un projecte d'aquestes característiques. És cert, però, i d'acord amb les entrevistes realitzades i la sessió en el marc de la Xarxa de Pols Cooperatius, que el conjunt de projectes són plenament conscients d'aquest factor experimental. Un element que els ha portat, en la majoria de

48 Diverses autores (2017). *Esmolem les eines. Debats de l'Economia Solidària per a la Transformació Social*. (Catalunya) XES, Icaria Ed., Tigre de Paper i Pol·len

casos, a buscar mecanismes de sostenibilitat. En primer lloc, posant l'accent en la governança i la sostenibilitat de les persones que hi participen. Prova d'això és el pes que la governança (estructura i Reglament de Règim Intern) té enguany en el pla de treball de la Xarxa de Pols Cooperatius; o la subscripció i formacions, per una posterior adaptació, del protocol antiassetjament de la XES per part de molts dels pols cooperatius. En segon lloc, la majoria de pols, un cop iniciada l'activitat, estan esbossant plans de sostenibilitat econòmica que els dotin de major autonomia i major estructura per a la gestió i dinamització. Una qüestió que no és baladí, ja que al seu torn impacta, en el grau d'aprofundiment de les relacions d'intercooperació i els seus resultats (projectes, serveis, etc.).

Un altre límit rellevant, i que no s'ha de confondre amb debilitat, és la capacitat física de l'espai. Essent un límit que en aquesta etapa de la majoria dels pols semblaria que no és rellevant, el cert és que és un dels límits més propers a franquejar. Almenys així ho han exposat diversos dels pols entrevistats, assenyalant que l'espai va néixer ple (normalment perquè la capacitat econòmica inicial està vinculada i limitada per les necessitats a cobrir de les promotores). Així, la seva capacitat d'acollir més personal vinculat al creixement de les organitzacions membres, d'incorporar noves organitzacions o de cedir-lo a iniciatives comunitàries és molt limitat. Aquest element afegeix una dificultat a l'hora de plantejar com creixen espacialment els pols cooperatius.

Així, els pols, amb les seves debilitats, apareixen com a espais d'experimentació i construcció de models d'intercooperació estable i permanents que poden servir de brúixola, tant per la seva replicabilitat com per altres processos similars al si de l'ESS. Afegir en aquest sentit, el paper clau que està tenint la Xarxa de Pols Cooperatius i la generositat de totes les participants a l'hora de compartir informació, així com la importància, ressaltada en la sessió participativa en el marc de la Xarxa, de poder sistematitzar i compartir en codi obert aquests coneixements generats des de les pràctiques locals.

6.3 Els pols cooperatius com a estratègia de país per al creixement de l'ESS

Com s'ha detectat des del principi, els pols cooperatius van molt més enllà de ser espais de cotreball i, fins i tot, de ser un recurs de les membres per a rebaixar el pes de la seva estructura i infraestructura. En l'àmplia majoria de casos, els pols cooperatius esdevenen actors socio-econòmics en si que afavoreixen la diversificació econòmica, faciliten la creació de projectes i faciliten als ecosistemes una major visibilitat i incidència. Així mateix, són un motor de noves activitats econòmiques que dinamitzen el mercat social i dibuixen camins per a la creació de cadenes de valor solidàries.

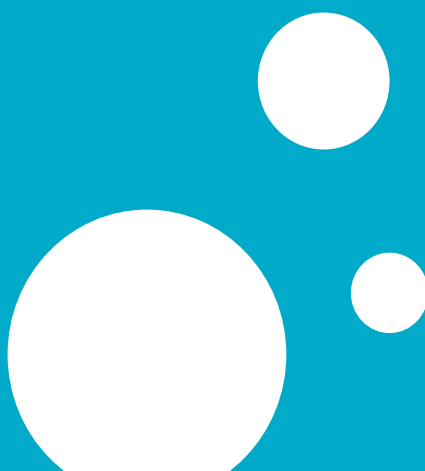
En aquest sentit, cal remarcar la relació simbiòtica i de retorn que tenen els pols cooperatius amb les eines i recursos palanca en clau de país que els han facilitat l'impuls i obertura de l'activitat. Així, la XES o els ateneus cooperatius, que en molts casos han estat promotores i activadores, compten ara amb una seu física i amb capacitat d'incidència i referencialitat als territoris. El cas dels ateneus cooperatius n'és un exemple clar, i que alhora evidencia les potencialitats de la col·laboració pública-cooperativa-comunitària. En major o menor mesura, els

ateneus cooperatius han estat agents de suport o, fins i tot, impulsors d'aquests projectes d'intercooperació territorial. I al materialitzar-se el pol, en almenys set dels pols enquestats, l'ateneu cooperatiu (programa públic) ha passat a comptar amb una infraestructura cooperativa de referencialitat des d'on desplegar les seves accions i activitats. Aquesta relació es dona també en altres programes públics, malgrat que no amb el volum dels ateneus. No ha estat així en el cas de la Federació de Cooperatives de Treball de Catalunya que, per contra, no ha jugat un paper massa rellevant en l'impuls dels pols, més enllà de finançaments de concurrència competitiva als quals han accedit alguns pols. Aquest és un element de debilitat i que apunta a debats futurs.

Més enllà, però, de l'ús concret de l'espai, és evident que els pols cooperatius actuen com a espais de referència física, d'altaveu i d'incidència socioeconòmica i política en clau local del conjunt de l'Economia Social i Solidària, i esdevenen a partir d'aquí un important recurs pel desplegament d'estratègies de país. D'acord amb aquesta afirmació els pols cooperatius, pel seu caràcter ecosistèmic en clau territorial i el seu impacte, així com per l'enxarxament en el marc de la Xarxa de Pols al Principat generen de facto nous agents rellevants a l'hora de discutir i estructurar estratègies de país des de l'ESS. I presenta un repte i una oportunitat per a les estructures i entitats representatives catalanes.

En definitiva, i a tall de conclusió sintetitzada, podem afirmar que el pes creixent d'aquesta estratègia territorial, el seu impacte i la seva alineació amb les estratègies de país de l'Economia Social i Solidària, li confereixen una rellevància significativa a l'hora de dibuixar com, perquè, en quina direcció i des d'on ha de créixer l'Economia Social i Solidària.

3. Jornada sobre creixement





Programa

9.45 h Recepció

10.00 - 10.30 h Presentació per part de la Fundació Roca Galès

10.30 - 11.30 h Primera tanda simultània de taules

Taula 1: Dels grups de consum als súpers cooperatius

- L'ARESTA - Pati Homs
- LA FEIXA - Maria Gómez Imbernón

Taula 2: Els grups locals de grans cooperatives

- MIGRESS - Luz Helena Ramírez Hache
- SOM ENERGIA – Jordi Jover Nogueras
- FIARE - Albert Gasch

11.30 - 12 h Pausa - cafè

12 - 13 h Segona tanda simultània de taules

Taula 3: Eines per mantenir la democràcia i la participació a les cooperatives grans

- HOBEST - June Arechalde
- ESCOLA SANT GERVASI – David Cos
- SOSTRE CÍVIC - David Guàrdia

Taula 4: Intercooperació en els pols cooperatius, espais de cotreball, etc.

- L'EIXIDA - Eudald Grieria
- LA POLITJA – Irene Arce i Aina Serra
- NURIA SOCIAL - Laura Comas

Taula 5: Com creixen les microcooperatives de treball

- LA CIUTAT INVISIBLE - Ivan Miró
- LA PRODUCTORA – Jos Ruiz i Natacha Verissimo
- COOP DE PEDAL – Kiko Montoro

13 – 14 h – Aprofundiment dels temes de les taules per grups

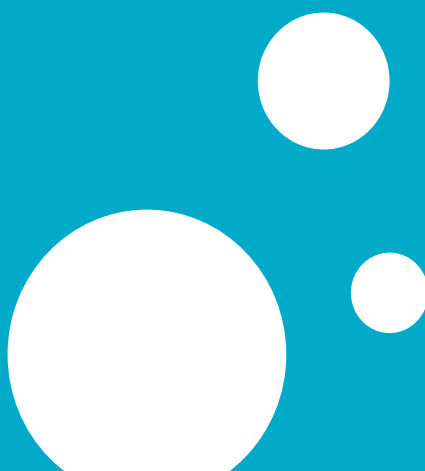
- Grup 1: Dels grups de consum als súpers cooperatius
- Grup 2: Els grups locals de grans cooperatives
- Grup 3: Eines per mantenir la democràcia i la participació a les cooperatives grans
- Grup 4: Intercooperació en els pols cooperatius, espais de cotreball, etc.
- Grup 5: Com creixen les micro cooperatives de treball

14 – 16 h – Dinar**16 - 17.15 h – Carrusel d'experiències****Presentació de 4 experiències cooperatives que afronten dilemes del creixement:**

- Suara – Tomàs Llompart
- Osona Energia – Vanessa Camps
- Agintzari - exposat per Enekoitz Etxezarreta.

17.15 - 18 h: Conclusions de cada grup de treball i tancament

4. Relatories de les taules de la jornada sobre creixement



RELATORIA TAULA 1: DELS GRUPS DE CONSUM ALS SUPERMERCATS COOPERATIUS



Ens centrem a pensar solucions a tres reptes:

PRIMER REpte: LA VIABILITAT ECONÒMICA

Les dues idees que van tenir més consens van ser:

1. **Compartir recursos, intercooperar entre els supermercats cooperatius**
2. **Ajustar-se més a les necessitats de la comunitat (més activitats, per exemple)**

Altres idees que van sortir:

- Que l'experiència dels altres ens pugui ajudar a fer les coses ben fetes. Molts fracassos ho són perquè no hi ha una experiència darrere i llavors ens perdem en detalls. Com podem incorporar l'experiència dels altres?
- No necessàriament s'ha de fer una cooperativa per cada poble.
- Diversificar l'activitat cooperativitzada.

- Fer acords d'intercooperació amb altres cooperatives per oferir cada una els seus serveis a les sòcies de l'altra.
- Promoure, no tant augmentar el nombre de sòcies, com la quantitat del seu consum.
- Transcendir el voluntariat creant llocs de treball. Professionalització.
- Que es puguin disminuir hores de voluntariat, crear un sistema de suport mutu perquè el temps no sigui una barrera, si no, seguim reproduint els mateixos perfils.
- Hi ha unes persones que s'estan autoexplotant i per això surten els números. No hi ha cap més solució que apujar preus.
- El producte és un valor afegit, potenciar molt la comunicació de la qualitat ecosocial del que estem venent.
- Tenim massa por del preu del producte, sempre volem anar per sota del mercat. Sempre estem comparant preus. Creguem en els nostres productes, anem a visitar els projectes...
- Augmentar el nombre de persones voluntàries i repartir millor les tasques, potser incentivant el voluntariat amb un descompte en la compra.
- No serem mai viables. Anirem millor si ho reconeixem.
- La nostra viabilitat ha de ser socioeconòmica. Hem de tenir en compte la dimensió econòmica, però no només. Tenim dret a disposar de recursos públics en la mesura que som d'interès social. Hem de superar el concepte de subvenció vist negativament.

SEGON REPTE: TENIR UNA BASE SOCIAL MÉS DIVERSA

Les dues idees que van tenir més consens van ser:

1. Flexibilitzar quotes, descomptes, participació (fins i tot de temps)

2. Procés a mitjà termini de formació i comunicació

Altres idees que van sortir:

- Sensibilitzar les escoles amb xerrades, visites, etc.
- Arribar al barri anant als centres cívics.
- Al final és qüestió de formació i d'educació cooperatives. Si ho ha de fer cada grup, cada territori, comporta massa feina i no és viable. Cal intercooperar per fer-ho. Hem de generar recursos compartits per desplegar-los cadascú al seu territori. La FCCUC podria encarregar-se d'aquesta feina d'intercooperació.
- Hem de tenir en compte que la diversitat ha de ser també nord-sud, fer conèixer, per exemple, l'MST; situar-nos al món. Tenir un marge de redistribució nord-sud global.
- Hem de saber que la diversitat total no arribarà mai. Si no, acabes perdent la identitat, perquè vols arribar a tot tipus de persones; hi ha persones que no s'aproparan mai als súpers cooperatius. No hem de perdre l'ideari per obrir portes.
- Potser cal revisar l'ideari. Potser el valor principal sigui la sostenibilitat de les productores.
- Hem de saber comunicar que és millor la cooperativa que el model tradicional; fer comprendre que és un model més solidari.

- Però quan posem la paraula cooperativa, la gent pensa que és per a sòcies. El títol no hauria de ser «coop», perquè pot dissuadir i fer pensar que és un lloc tancat.

TERCER REpte: LA FALTA DE PERSPECTIVA FEMINISTA

Les dues idees que van tenir més consens van ser:

1. Interès de les mateixes sòcies com a punt de partida, que tinguin ganes de revisar-se des de la perspectiva feminista. Crear una comi de gènere, observar les assemblees del col·lectiu, etc.

2. Observació de la realitat dels nostres súpers: ¿Qui porta la veu cantant a les comissions, quants homes i dones venen a comprar...? Obrir el debat.

Altres idees que van sortir:

- Vetllar per l'equitat de gènere.
- Hem de ser més amables, més simpàtics i empàtics.
- El fet de ser home o dona, si no va associat a una pràctica de valors diferents, tampoc serveix. Cal fer una feina de transversalitzar valors diferents.
- Que els homes tampoc tinguin por de desenvolupar la seva part femenina.
- La gràcia és que desenvolupem la part masculina, una masculinitat no patriarcal.
- Cal revisar la cultura organitzativa. Revisem quins són els nostres principis perquè totes les persones puguin desenvolupar-los des d'una perspectiva d'equitat de gènere.
- Més que feminisme, hem de potenciar els valors d'empatia. Perquè, si no s'explica molt bé, crea barreres.
- En les transicions necessitem discriminació positiva en favor de les dones.
- Veure'ns com a éssers humans. Que el gènere no sigui una barrera.

RELATORIA TAULA 2: ELS GRUPS LOCALS DE LES GRANS COOPERATIVES



A partir de les presentacions, es van identificar tres reptes i a partir d'aquí les participants van fer les següents propostes:

1. Diversitat

- Esforços de difusió d'iniciatives d'intercooperació amb altres cooperatives i iniciatives d'ESS.
- Ésser conscients que disposar de temps és un privilegi i, en aquest sentit, prendre mesures per afavorir la conciliació i altres per facilitar la participació.
- Sinergies i cooperació amb entitats i grups externs.
- Posar energia i recursos en treballar plegats en projectes concrets.
- Promoure jornades lúdiques i culturals.
- Fer activitats específiques adreçades a grups determinats per interpel·lar-los directament.
- Promoure la creació de grups transversals, com ara al grup de joves de Fiare.
- Donar-se a conèixer en l'àmbit educatiu: centres, instituts, universitats per arribar a persones joves.

2. Incidència de les bases a l'activitat cooperativa

- Facilitar la comunicació entre els grups locals i el Consell Rector (amb preguntes preparades).
- Més participació en les trobades generals.
- Construcció de canals de comunicació directa amb el Consell Rector i la resta d'instàncies decisòries de les cooperatives.
- Establir directrius sobre què es pot arribar a promoure.
- Explicar a les persones sòcies la importància de la participació en els grups locals com a mecanisme per incidir en la cooperativa i difondre el model a la societat en general.
- Desenvolupar el Règim de Reglament Intern on apareguin la forma de relació de les diverses instàncies de la cooperativa.
- Creació d'espais formals i protocols de participació.

3. Trobar el punt d'equilibri entre la participació, el recursos que s'hi posen i facilitar el funcionament operatiu de la cooperativa.

- Total transparència d'expectatives: què es demana i què s'ofereix per promoure la participació.
- Centralitzar la comunicació en un canal que sigui clar.
- Objectius i estratègia transparent per a tota l'organització, que permeti alinear els objectius.

RELATORIA TAULA 3: EINES PER MANTENIR LA DEMOCRÀCIA I LA PARTICIPACIÓ A LES COOPERATIVES GRANS



ELS REPTES DE LES GRANS COOPERATIVES El debat: idees i/o conclusions

Al llarg del treball d'intercanvi d'opinions, tot i que amb matisos, s'han validat els diferents extrems exposats en el mural anterior.

ARÇ posa l'exemple de l'equip directiu, elegit de manera democràtica per les sòcies i socis i que s'ha anat modificant sovint, per anar representant les diferents àrees de la cooperativa. Actualment constaten que no totes les àrees hi participen per igual i detecten un problema en l'alliberament del temps. També expliquen que a l'equip hi ha rotació obligatòria per tal que totes les sòcies possibles passin per tots els òrgans operatius i que hi hagi rotació als òrgans socials, per aquest mateix motiu. A més, han establert normes d'indomtabilitat orgànica amb la direcció, que també intenten canviar pels mateixos motius.

IDEA FORÇA:**Flexibilitat en la composició dels òrgans i rotació que combini estabilitat i participació efectiva**

Des de Coopdemà es proposa la intercooperació a tots els nivells, fins i tot a través de l'intercanvi de professionals, el que seria un conveni intercooperatiu en sentit estricte en cooperatives de treball (que els socis d'una cooperativa siguin tractats com els socis de l'altra), per aprendre i/o aportar a/de les altres organitzacions. També es destaca la importància de compartir, enxarxar i alinear-se amb altres cooperatives. Expliquen la seva experiència, en què dues activitats molt diferents (consultoria i gestoria) es fan des de dues cooperatives, amb un règim molt flexible inclusu quant a la pertinència de les sòcies, que poden compartir jornades a les dues o passar-ne d'una a l'altra. En el seu cas han decidit créixer aplicant només aquesta fórmula, que passa per compartir sobirania les dues organitzacions d'una manera molt dinàmica i canviant, segons la realitat i les necessitats de cada moment, aplicant criteris d'equitat entre les trenta sòcies de les dues entitats, que comparteixen sobirania.

IDEA FORÇA:**Solucions dinàmiques i flexibles, enxarxament i intercooperació**

Des de l'Escola Sant Gervasi destaquen la importància d'aprendre d'altres projectes, a través de distintes fórmules, com per exemple les visites de les sòcies per a conèixer altres experiències (no limitades a directius) o treballar-hi un temps, perquè això aporta transferència de coneixement, i també per generar complicitats. Es remarca també la importància de realitzar actuacions de mútua coneixença entre els socis i sòcies.

SUARA compta amb 1.534 sòcies i amb un nombre total de persones treballadores al voltant de 5.000. Tot i això, són una organització petita si la comparem amb el seu competidor directe. El primer que cal és tenir clara la voluntat real de compartir una participació plena i efectiva, així com la presa de decisions. I, si és així, com tot el que és important a l'organització, requereix recursos, econòmics i personals, i se n'han de proveir. I és important prendre les decisions de manera descentralitzada: que es decideixi com entomar les coses allà on passen les coses, en el nivell més proper a allò que s'ha de decidir. A més, cal entendre que això és una necessitat de l'organització per ser eficient i evitar els bloquejos, perquè tot no es pot decidir als òrgans directius de manera àgil i immediata.

Sobre la formació, SUARA, per exemple, explica que ells aporten el màxim fiscalment deduïble de resultats al FRO (el 30 %), i preguntats sobre el cost que té per a ells la participació, posen com a exemple que només una assemblea té un cost d'uns 40.000 €, però també són conscients que el cost real és molt superior, malgrat que no el tenen quantificat com a magnitud global i, a més, s'hi dediquen moltes hores de voluntariat, de suport, etc.

IDEES FORÇA:**a) Tenir una consciència clara del bé comú de l'organització****b) Treballar un lideratge des de la confiança****c) Creure en el model de governança, per què el poder, en darrer terme, rau a l'assemblea general**

els membres del grup local de Som Energia de Mataró constaten que, malgrat els esforços, el creixement de la base societària ha suposat que els socis i les sòcies de l'entitat percebin que s'ha diluït el seu paper en la presa de decisions, recordant com s'actuava als inicis de l'entitat.

Al respecte se susciten qüestions com la de readaptar els reptes i també anar adaptant-los als canvis. L'organització ha d'assumir i s'ha d'enfrontar als nous reptes, també als derivats del creixement, però que l'adaptació ha de ser de l'entitat, i potser també de les expectatives de les persones sòcies, per exemple, en la seva participació. Ambdues, sòcies i organització, s'han d'adaptar als canvis i ajustar expectatives, processos, etc.

Sobre aquests punt s'afegeix que, tot i que resulti més difícil, el joc de la majoria s'ha de posar en pràctica en ser més equitatiu; alhora es vol recordar i no perdre de vista què vol dir majoria, i en aquest sentit hem d'aprendre també a deixar de banda el «jo» i canviar-lo pel «nosaltres», perquè la democràcia va d'això, de majories, i no del que jo penso. Les nostres organitzacions funcionen per criteris democràtics i de majories i, si no s'entén bé això, pot generar frustració.

Es comenta també que hi ha alguns sectors que, per poder ser competitius (o si més no per poder oferir una alternativa cooperativa al mercat, perquè cal sobreviure o per fer economies d'escala), és necessari créixer en termes convencionals. Diverses intervencions apunten que això, en certa manera, és predicable a tots els sectors, i es posa per exemple el del despatx professional (per exemple, d'advocats) on les eines per exercir la professió tenen un cost elevat que es pot fer més assequible aplicant qualssevol de les formes de creixement analitzades durant la jornada com, per exemple, creant supraestructura de col·laboració i enxarxant, respectant la idiosincràsia de cada organització de la xarxa. Tot i que també cal respectar que alguns projectes considerin que no han de créixer o que no volen créixer.

També es puntualitza que cal parlar del creixement i de la participació amb una doble mirada, vers la vessant productiva i la reproductiva.

Malgrat aquest aspecte més crític, que deriva del creixement de les cooperatives, es recorda que, si no hi hagués grans cooperatives, el seu espai econòmic seria ocupat per societats mercantils, sense prendre part en la seva governança ni les consumidores ni les treballadores que no donen res per als usuaris i treballadors, i sempre és preferible ocupar-ho per organitzacions de l'economia social, sense deixar de treballar en la millora dels processos i les pràctiques.

IDEES FORÇA:

Les organitzacions han d'anar adaptant els seus reptes alhora que les sòcies s'han d'adaptar i comprendre la realitat de la cooperativa, canviant amb el temps

Cal entendre bé què vol dir adoptar els acords per majoria i per consens, renunciant a vegades al jo individual, en favor d'allò col·lectiu, que s'ha de construir conjuntament.

La participació ha de ser transversal de tota l'organització, en espais societaris formals i informals o operatius, productivament i reproductivament.

REpte 1 ESPais DE CONSTRUCCIÓ COL·LECTIVA	REpte 2 ESTENDRE EL CONEIXEMENT	REpte 2 DISTRIBUIR EL PODER
Alliberar temps de les persones	Comunicació Difusió Emmagatzematge obert	Voluntat clara de poder delegar
Equilibri participatiu en els equips de direcció amb la participació de totes les àrees de la cooperativa	Sortides de sòcies a altres cooperatives o a altres organitzacions	Adoptar una matriu de decisions segons la qual cada any que passi les decisions les prenguin les persones implicades
Entendre'n la importància	Intercooperació i enxarxament per aprendre d'altres experiències	Identificar allò delegable Estructura d'òrgans horitzontals Vincular les persones a l'extensió del coneixement
Fer comissions	Formació i creació d'espais participats	
Aconseguir una conscienciació col·lectiva	Itineraris «a la carta» amb pactes amb les persones que s'hi incorporen Accés al coneixement i la informació	
Participació oberta a les assemblees i a espais reproductius	Gestió del coneixement: Comunicació Mentories Comunitat d'aprenentatge Formació	
Crear espais de reflexió i de diàleg + fomentar l'aprenentatge entre iguals	Què entenem per coneixement Com formarem les persones	

REpte 1: ESPais DE CONSTRUCCIÓ COL·LECTIVA	REpte 2 ESTENDRE EL CONEIXEMENT	REpte 2 DISTRIBUIR EL PODER
Alliberar temps de les persones	• Comunicació • Difusió • Emmagatzematge obert	Voluntat clara de poder delegar
Equilibri participatiu en els equips de direcció amb la participació de totes les àrees de la cooperativa	Sortides de sòcies a altres cooperatives o a altres organitzacions	Adoptar una matriu de decisions segons la qual cada any que passi les decisions les prenguin les persones implicades
Entendre'n la importància	Intercooperació i enxarxament per aprendre d'altres experiències	Identificar allò delegable Estructura d'òrgans horitzontals Vincular les persones a l'extensió del coneixement
Fer comissions	Formació i creació d'espais participats	
Aconseguir una conscienciació col·lectiva	• Itineraris "a la carta" amb pactes amb les persones que s'hi incorporen • Accés al coneixement i la informació	
Participació oberta a les assemblees i a espais reproductius	Gestió del coneixement: • Comunicació • Mentories • Comunitat d'aprenentatge • Formació	
Crear espais de reflexió i de diàleg + fomentar l'aprenentatge entre iguals	• Què entenem per coneixement • Com formarem les persones	

RELATORIA TAULA 4: INTERCOOPERACIÓ EN ELS POLS COOPERATIUS, ESPAIS DE COTREBALL, ETC.



Grup 4: Intercooperació en els pols cooperatius, espais de cotreball, etc.

El grup treballa en els eixos sobre els quals caldria treballar en l'àmbit de la intercooperació en els pols cooperatius.

Des d'aquest punt de vista, s'estructuren tres reptes que es consideren clau en aquest àmbit i que són:

- Repte d'espais i consolidació dels projectes d'intercooperació
- Repte de territori i interrelació amb els ateneus
- Repte d'increment de la incidència social

En el grup de treball s'aporten línies de treball per avançar en cadascun d'aquests reptes, que tot seguit destaquem.

Repte d'espais i consolidació dels projectes d'intercooperació

Es considera l'espai (en sentit físic) com una eina bàsica de creixement dels pols intercooperatius, per tots els elements de sinergia que aporten.

Un dels elements a destacar és que el compartiment d'espais ajuda a la creació de projectes comuns.

Des d'aquest punt de vista, un element a treballar passaria per crear aliances amb cooperatives d'habitatge, en la línia d'afavorir la creació de nous espais d'aquestes característiques.

Un àmbit de treball també podria passar per aprofundir en models publicocomunitaris, i en aquest sentit es considera necessari treballar amb XMESS per trobar vies de creixement.

Repte de territori i interrelació amb els Ateneus

Per avançar en aquest repte es considera oportú generar referents (pols) i espais per facilitar la replicabilitat de projectes d'èxit.

Des d'aquest punt de vista també caldria comptar amb la participació de les federacions de cooperatives per aprofundir i fer més transversals cadascun dels «pols» de referència.

Es valoren també les sinèrgies positives que es poden generar amb Bloc4.

I treballar amb la integració de les entitats de suport a projectes cooperatius, com a vies d'impuls al territori.

Repte d'increment de la incidència social

Un repte bàsic en aquest sentit es planteja des de la necessitat d'articular una economia social menys endogàmica i que aprofundeixi en les relacions externes.

També caldria una tasca activa de visualització dels projectes productius d'èxit i d'aquells que s'han fet realitat.

També es destaca la necessitat d'eliminar les pors a posar en valor els projectes des d'un punt de vista de fites assolides en variables clau, com ara la facturació, l'excedent assolit o els llocs de treball creats.

S'assenyala la possible necessitat de crear organismes de suport, que podrien passar per la creació d'observatoris de l'economia social que posin en valor projectes d'èxit.

RELATORIA TAULA 5: COM CREIXEN LES MICROCOOPERATIVES DE TREBALL



Creixement microcooperatives

Vincles territorials

El repte d'aquesta taula era treballar i debatre com es pot fer créixer les microentitats afavorint el teixit de vincles territorials entre elles.

El repte era arribar a un consens de part de tots perquè hi hagi una necessitat de crear fons de finançament suficients als ateneus territorials per tal d'ampliar la capacitat d'acció i afavorir un creixement més ràpid

d de les cooperatives als territoris.

Una de les primeres necessitats que van recalcar els participants va ser que és imperatiu crear fons cooperatius territorials, així com planificar una economia cooperativa sòlida territorialment.

S'ha de treballar per visibilitzar i reproduir formules de èxits a més comarques, ampliar el radi de acció de l'ESS.

Per a això, mancomunar serveis en estructures de segon grau, compartir i assumir els riscos de forma conjunta serà primordial.

Els pols cooperatius han de servir com a espai de creixement i de confiança de les petites entitats, i/o ajudar a consolidar la viabilitat dels altres.

Es van dividir els participants en tres grups de discussió:

Dels reptes en van sortir les idees i opinions següents:

Repte 1. Espais de consolidació

- Alguns membres han insistit per crear espais de intercooperació com a eina bàsica de creixement dels pols, per fer projectes en conjunt que puguin ser sòlids i perdurar en el temps.
- Crear sistemes de cofinançament des de les entitats; organitzacions per tal de pal·liar els problemes que poden sobrevenir de les subvencions.
- Es proposa fer aliances des de les cooperatives d'habitatge.
- Models públics comunitaris XMESS i fomentar que l'ajuntament hi sumi la seva participació.
- Fer estudi de la «viabilitat d'escala i fomentar que es faciliti la replicabilitat».

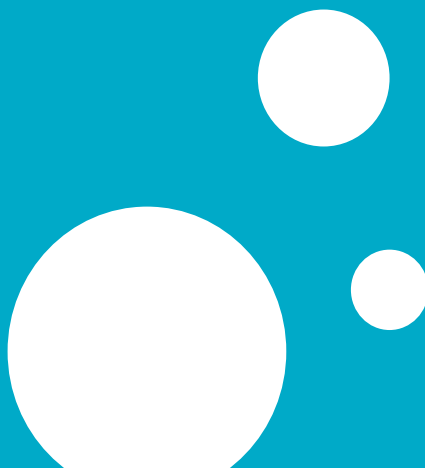
Repte 2. Territori, interrelació, ateneus i autoorganització.

- Generar referents, experiències de referència als «pols» que serveixin d'inspiració a la resta o per motivar els nous projectes.
- La proposició és que aquest treball de projecció i de reforç ha de ser liderat per la FCTC, és per això que hauria de tenir presència en tots els pols.
- Aprofitant les xarxes existents, es pot mobilitzar, perquè hi hagi un mínim de cooperatives per territori i consolidar així els pols.
- Els pols i els ecosistemes han de servir com a consorcis socioeconòmics cooperatius distribuïts arreu de Catalunya.
- Integració d'entitats de suport.
- Sinergies positives amb Bloc4.

Repte 3. Incidència social.

- Per arribar a més gent i ser agents comunitaris, les organitzacions de l'ESS han de tenir més relació amb el món exterior.
- Dotar les organitzacions i entitats d'eines i coneixements per tindre un major impacte comunicatiu, reforçar les formacions i les capacitacions.
- Posar en valor les dades econòmiques (facturació, beneficis, llocs de treball, etc.).
- Estratègia per desenvolupar una economia ESS més atrevida, més plural.
- Compartir recursos i models.
- Visualitzar projectes productius que s'han fet realitat.
- No dependència dels diners públics
 - » Decidir créixer per marge o per volum.
 - » Col·lectivitzar els esforços en sostenir i no en créixer.
 - » Microcrèdits entre cooperatives per resoldre tensions de tresoreria.
 - » Diversificar els serveis de la cooperativa.
 - » Un repte al rebre diners públics és que els terminis no restin a la identitat de les microcooperatives.
 - » Enfocar els serveis de captació de diners públics cap a una pluralitat de clientes (empreses mercantils, responsables, etc.), reflexionem per trencar algunes barreres en aquest sentit.
 - » Sortir de les bombolles que a vegades nosaltres mateixes ens hem creat.
 - » Mancomunar les caixes de resistència.

5. Vídeos de les experiències inspiradores de la jornada



L'enllaç a la carpeta de vídeos a Vimeo és [aquí](#).