

co book



El potencial de l'economia social i cooperativa a Catalunya

Promotors:

catalunya
emprèn



Generalitat de Catalunya
Departament d'Empresa
i Ocupació

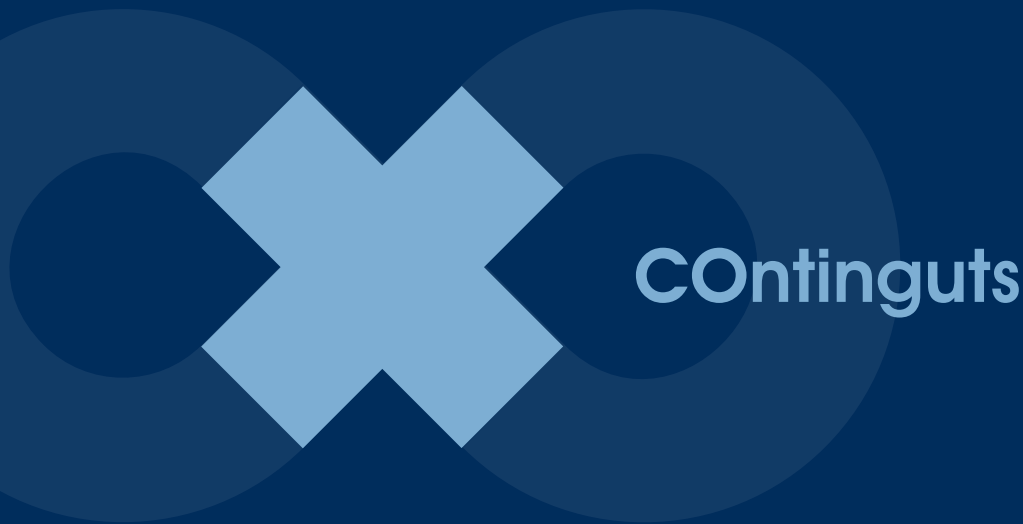


Amb el finançament de:



MINISTERIO
DE EMPLEO
Y SEGURIDAD SOCIAL

SERVICIO PÚBLICO
DE EMPLEO ESTATAL



Continguts

5 PRESENTACIÓ

#mosaicCO

- 8 #mosaicCO 1 Què és l'actitud CO?
- 12 #mosaicCO 2 Per què cooperativa?
- 16 #mosaicCO 3 Construïm futur per...?
- 20 #mosaicCO 4 Coinnovar i cocrear

#empresaCO

- 26 #empresaCO 1 Escola Sant Gervasi Cooperativa
- 30 #empresaCO 2 Fedefarma
- 34 #empresaCO 3 Cooperativa Falset Marçà
- 38 #empresaCO 4 Delta Cooperativa

#diaCO

- 44 #diaCO 1 Escola Sant Gervasi Cooperativa
- 48 #diaCO 2 Fedefarma
- 52 #diaCO 3 Falset Marçà
- 56 #diaCO 4 Delta Cooperativa

#diàlegCO

- 62 #diàlegCO 1 Fem impacte econòmic i social
- 68 #diàlegCO 2 Fem efectiva la participació (governança i apoderament)
- 74 #diàlegCO 3 Fem sistemes de finançament alternatiu
- 80 #diàlegCO 4 Fem cooperativisme

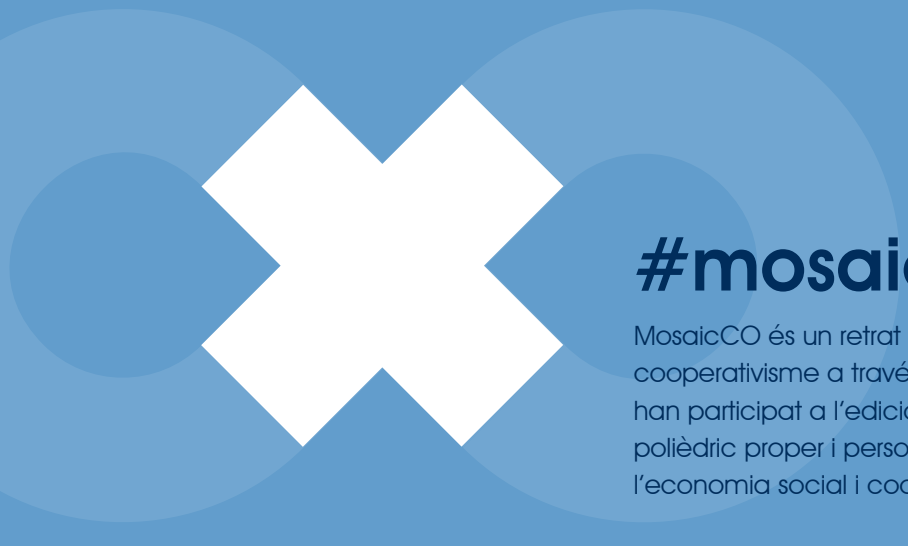


PRESENTACIÓ

L'economia social i cooperativa té un gran potencial per incidir positivament en el desenvolupament econòmic i social. El programa aracoop ha produït diversos materials audiovisuals que ho mostren partint de casos concrets, de visions expertes i també de les opinions de moltes persones que protagonitzen, dia a dia, la construcció de projectes amb dimensió econòmica i valor social. Ara, reunim tots aquests materials en un únic producte: el Co-book, un format interactiu i multimèdia que permet que cadascú pugui navegar i accedir fàcilment als continguts de la manera que prefereixi, ja sigui en text o en vídeo.

Aquest Co-book és un reflex de l'economia social i cooperativa a Catalunya: una manera de fer empresa que s'expressa amb moltes veus diferents, en empreses de diferents sectors, mides i vocacions com veiem en els mosaicCO; una fórmula empresarial que incideix en el dia a dia de les persones, de les que hi treballen, però també de les que utilitzen els seus serveis i consumeixen els seus productes. Això ho podem veure en els relats EmpresaCO i DiaCO. Finalment, es tracta de projectes empresarials estretament lligats a la societat, que participen dels reptes col·lectius, dialoguen amb altres agents i generen propostes i respostes a les preocupacions de la ciutadania, tal com veiem en els DiàlegsCO.

Aprofitant els formats que la tecnologia permet actualment, confiem contribuir amb aquest Co-book a millorar el coneixement i el reconeixement de l'economia social i cooperativa com un actor rellevant en la construcció del model econòmic del futur.



#mosaicCO

MosaicCO és un retrat dels valors, objectius i principis del cooperativisme a través de la veu de més de 50 persones que han participat a l'edició 2015 d'aracoop. El resultat és un missatge polièdric proper i personal que pren el pols al present i al futur de l'economia social i cooperativa.

#mosaicCO 1

Què és l'**actitud CO**?

#mosaicCO 2

Per què cooperativa?

#mosaicCO 3

Construïm futur per...?

#mosaicCO 4

Coinnovar i cocrear

Què és l'actitud CO?

Tona Mangués
Sombici

"CO és implicació amb la gent del territori."



Elisabetta Quarta
El Fil Verd



Bàrbara Rabinad
Associació Enruta't

"Actitud CO és apoderament col·lectiu."



Ester Xarpell
La Teranyina
(Espai familiar i de creixement personal)



Lino Verrua
Cooperativa Dominicana Cooprodrom

"Actitud CO és prosperitat."



Oriol Porcel
Itinera. Rutes inclusives



Héctor González
Comunitaria

"Actitud CO és confiança."



Carles Muñoz
Adab1ts (OOP!)

"Actitud CO són bons tractes."



Ángeles Algarra
Cafè-Teatre Kokopelli



Ángeles Algarra
Cafè-Teatre Kokopelli



Héctor González
Comunitaria

"Actitud CO és transparència, traçabilitat i transformació social."



✖ #mosaicCO

1

Què és l'actitud CO?

[veure vídeo](#)



Roger Cruaïes
B Swim

"Actitud CO és una forma d'entendre el món."



Xavier Boix Roca
L'Avenir, SCCL

"Actitud CO és treball horitzontal."



Ricardo Yébenes
B Swim

"Actitud CO és un estil de vida."



Natzalet Domènech
Espai 46 Psicoeducatiu

"Actitud CO és creativitat."



Joan Oliver
SUNO Enginyeria de Serveis Energètics

"CO és créixer junts."



Jesús Teixidor
SUNO Enginyeria de Serveis

"Actitud CO és col·laborar."



Yolanda Poyatos
Espai 46 Psicoeducatiu

"Actitud CO és aprenentatge compartit i cerca d'excel·lència."



Per què cooperativa?

Victòria Torres
Aurea 7 Formació

"Cooperativa pel treball en equip."

Montserrat Mata
Emelcat

"Cooperativa per prioritzar el treball per sobre del capital."

Gemma Úbeda
Eticom som connexió

"Cooperativa per compartir responsabilitats."

Roger Civit
i-LabSo

"Per compartir i posar en valor el coneixement de l'equip."

Antonio Agüera
Viserveis

"Cooperativa per participació democràtica."

Maria Isabel Roca
Nat Turístic

"Cooperativa per ser la millor forma jurídica."

Ferran Pujades
Casal La Cooperativa Blanes

"Cooperativa per l'encaix del projecte."

Helena Campàs
Mengem Osona

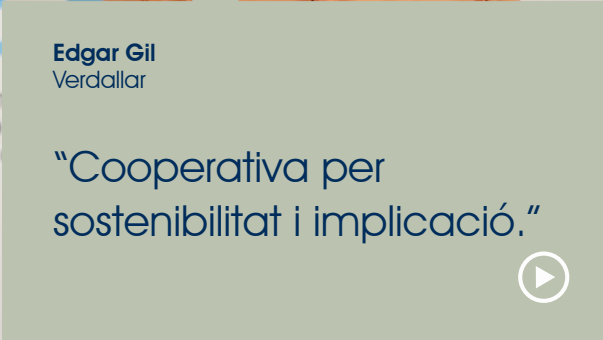
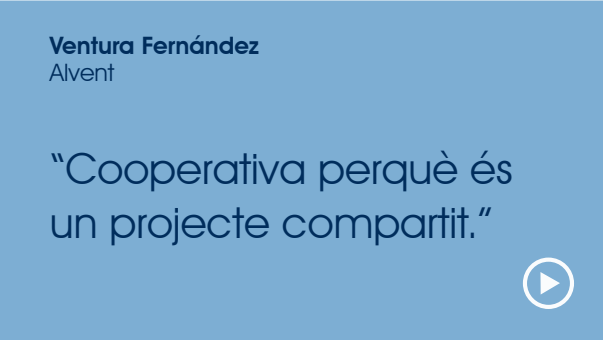
"Cooperativa pels valors socials."

Mercè Botella
Eticom som connexió

"Economia social per posar els diners al servei de les persones."

Per què cooperativa?

[veure vídeo](#)



Construïm futur per...?

David Roig
El Trampolí

"Les cooperatives
construïm futur per fer
el camí plegats."



Raimon Rovira
Nou Set

"Les cooperatives
construïm futur compartint
oportunitats."



Elena López
Ingeniería Social SAL

"Les cooperatives
construïm futur amb
responsabilitat i
enginyeria social."



Mayca Molina
Fundació Privada Gaspar de Portolà

"Les cooperatives
construïm futur afegint
valor a les vostres
necessitats."



Gerard March
Cítrics Terres de l'Ebre

"Les cooperatives
construïm futur amb
coneixement del
producte."



Eulàlia Catalan
Nou Indret

"Les cooperatives
construïm futur per
democratitzar el treball."



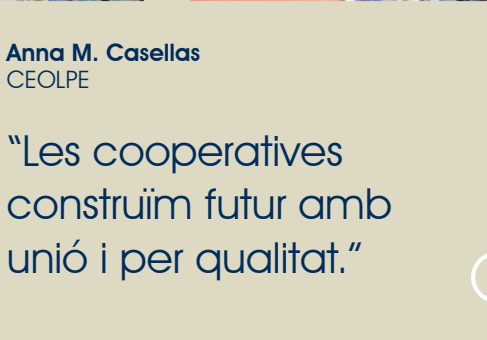
Diego Cazoria
Adernats – Vinícola de Nulles

"Les cooperatives
construïm futur amb la
il·lusió de tot un poble."



Anna M. Casellas
CEOLPE

"Les cooperatives
construïm futur amb
unió i per qualitat."



Construïm futur per...?

[veure vídeo](#)



Sandra Castillo
CODEC

"Les cooperatives
construïm futur per la
igualtat d'oportunitats
laborals."



Maika Pascual
Ara Llibres

"Les cooperatives
construïm futur per la
cultura catalana."



Emma Cortés
Encís SCCL

"Les cooperatives
construïm futur
amb participació i
corresponsabilitat."



Martí Sadurní
CEVIPE

"Les cooperatives
construïm futur per millorar
la renda dels socis."



Carlos Álvarez
Grup SIFU

"Les cooperatives
construïm futur per
les persones amb
discapacitat."



José Samos
SEPRA

"Les cooperatives
construïm futur amb i per
les persones."



Coinnovar i cocrear

Roman López
Share Events

"Nosaltres cocreem i
coinnovem per crear
valor compartit."



Albert Llimós
Fundació AMPANS

"Nosaltres cocreem i
coinnovem per ser més
eficients i sostenibles."



Dolors Vall
Cotècnica SCCL

"Nosaltres cocreem i
coinnovem per tenir més
impacte."



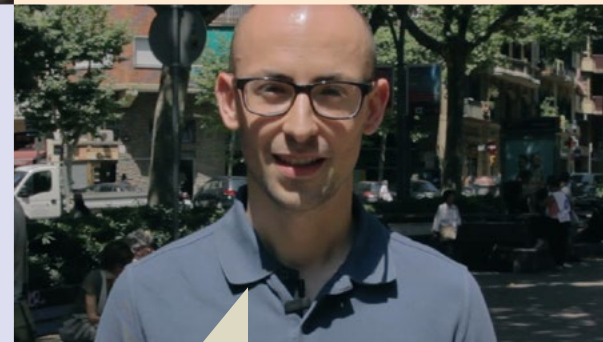
Clara Bonet
Fundació Nou Xamfrà

"Nosaltres cocreem i
coinnovem per arribar
més lluny."



Anna Ayneto
ACIDH

"Nosaltres cocreem i
coinnovem per ajudar
les persones amb
intel·ligència límit."



Verònica Losa
Ets Talent

"Nosaltres cocreem i
coinnovem per fomentar
el benestar."



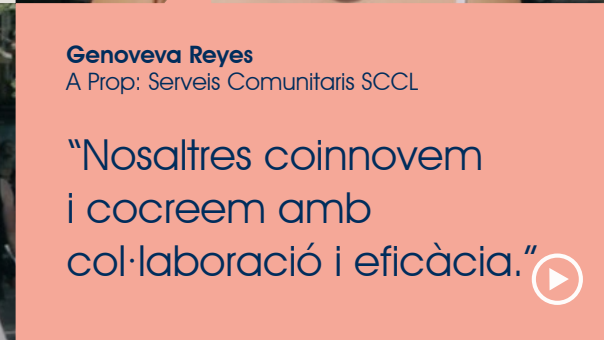
Miguel Ángel Flores
Ets Talent

"Nosaltres cocreem
i coinnovem per ser
trencadors."



Genoveva Reyes
A Prop: Serveis Comunitaris SCCL

"Nosaltres coinnovem
i cocreem amb
col·laboració i eficàcia."



Enric Falcó
Fundació Formació i Treball

"Nosaltres cocreem i
coinnovem per afrontar
nous reptes."



Coinnovar i cocrear

[veure vídeo](#)



Teia Guix
Coempren

"Nosaltres cocreem i coinnovem per ser més competitius."

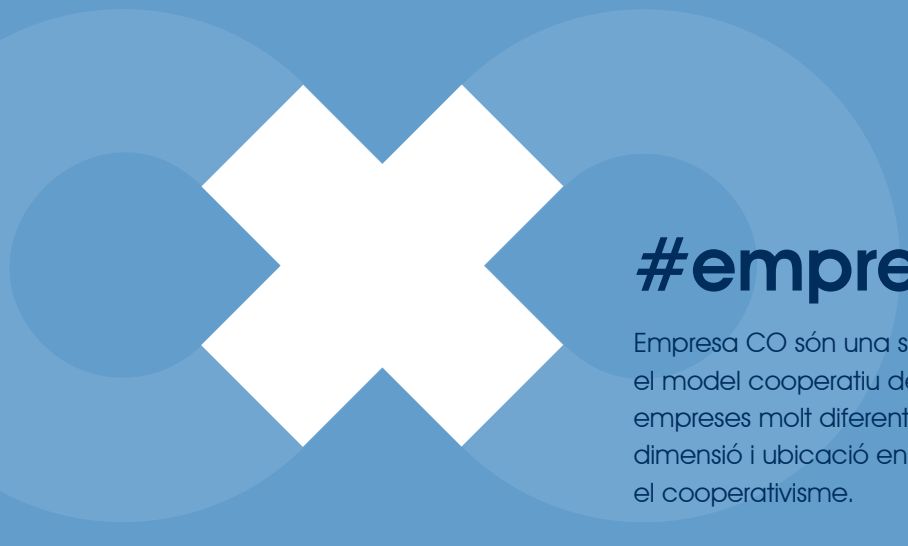


Joan Maroto
Tarpuna SCCL
"Nosaltres cocreem i coinnovem per fomentar la mirada crítica i la transformació social."



Ramón Gomà
Coempren
"Nosaltres cocreem i coinnovem per crear coses noves amb alegria."





#empresaCO

Empresa CO són una sèrie de quatre reportatges que presenten el model cooperatiu des de dins, mostrant la realitat de quatre empreses molt diferents entre elles pel que fa a sectors d'activitat, dimensió i ubicació en el territori però amb un denominador comú: el cooperativisme.

#empresaCO 1

Escola Sant Gervasi Cooperativa

#empresaCO 2

Fedefarma

#empresaCO 3

Cooperativa Falset Marçà

#empresaCO 4

Delta Cooperativa

1 Escola Sant Gervasi Cooperativa



Una escola participativa i innovadora amb un impacte social gran i durador

"Volem fer una escola diferent, l'escola que requereix el país". Així sintetitza David Cos el model educatiu de l'escola Sant Gervasi de Mollet del Vallès, la cooperativa de treball associat que presideix. Fundada el 1970, en l'actualitat l'escola té més de 1.600 alumnes des de P3 fins a segon de Batxillerat i ofereix servei a més de 1.500 persones en activitats d'educació continuada.

L'equip de professionals de l'educació que integra l'escola són també els socis de l'empresa: treballadors i propietaris al mateix temps, que de forma assembleària estableixen les bases del seu projecte pedagògic. Segons David Cos, "la nostra prioritat ha estat sempre omplir les mancances educatives que sabem que existeixen en el nostre sistema educatiu".

"Som una escola molt viva, desperta i innovadora, que introdueix noves metodologies constantment", sintetitza Rosa Gutiérrez, subdirectora de l'escola. La innovació tecnològica, un aprenentatge científic i tecnològic fonamentat en la recerca i un programa lingüístic molt ambiciós són només les puntes de l'iceberg del seu projecte d'escola.

Competències digitals des d'educació infantil

Des que inicien el seu recorregut escolar, a P3, fins que acaben el Batxillerat, els alumnes de l'escola Sant Gervasi estan en permanent contacte amb les noves tecnologies: els iPads, les pissarres digitals i el material de robòtica infantil, sempre adaptats a cada edat i nivell d'aprenentatge, són una constant a l'aula.

"Volem que deixin l'escola totalment formats en les competències digitals i tecnològiques pel que es puguin trobar a la seva vida acadèmica i professional posterior", explica Anna Padilla, directora d'Innovació. La manera d'aconseguir-ho és a través d'un aprenentatge progressiu i ascendent que culmina, a segon de Batxillerat, amb la creació d'una complexa mà robòtica.

Un altre dels pilars del procés d'aprenentatge a Sant Gervasi és la introducció de la recerca científica com una metodologia transversal a totes les àrees de coneixement i des de ben petits. Quan toca entrar al laboratori, els més grans comparteixen instal·lacions amb l'empresa biotecnològica Inkemia. "Treballen colze a colze amb investigadors professionals i per tant viuen la ciència de primera mà, no en un ambient escolar sinó en l'entorn real d'una empresa que es dedica a la investigació biològica i farmacèutica", explica Mercè Tarragó, cap del departament de Ciències.

Pel director pedagògic de Batxillerat, José Ramon Bertolín, la clau de l'èxit d'aquest projecte és concebre l'educació i l'escola "com un espai on l'important és que els alumnes estiguin fortament estimulats i tinguin moltes possibilitats de realització. El fet de treballar per projectes és una manera molt interessant d'aconseguir que s'involucrïn en el seu aprenentatge i de despertar o detectar vocacions futures".

Per a Bertolín "el currículum estàndard no és suficient per a formar els alumnes. Per això nosaltres el completem amb totes aquelles mancances que detectem".

A més de l'aprenentatge digital i la recerca, els alumnes surten de l'escola Sant Gervasi amb alts coneixements d'anglès, francès, alemany i, en alguns casos, xinès, i amb un notable domini de l'oratòria en públic. "Quan parlem amb exalumnes de com els va a la universitat i en els seus carrers futures, veiem que tenen uns intangibles importants", assegura Bertolín.

Ser i fer cooperativa

Més enllà de la forma jurídica de cooperativa, que involucra tot l'equip professional, a Sant Gervasi porten el seu model d'empresa fins a les últimes conseqüències. "Els nostres alumnes reben formació i tenen experiència en empremtoria en tota mena de models empresarials, però com que creiem fermament en el nostre, involucrem els alumnes amb un gran marge d'autonomia en el sistema cooperatiu", explica David Cos.

La forma de fer-ho és a través de les dues cooperatives d'alumnes que estan constituïdes al centre: Els Pinetons,



Volem omplir les mancances existents en el nostre sistema educatiu

1 Escola Sant Gervasi Cooperativa



d'alumnes de Primària, és una cooperativa de producció que fa tallers de manualitats i ven el que produeix per destinar els beneficis a finalitats socials. Les Oliveres, d'alumnes de Secundària, és una cooperativa de serveis que dissenya, organitza i participa en activitats solidàries.

Els alumnes, que escullen lliurement si volen formar part de la cooperativa, s'organitzen en comissions i escullen els seus representants al Consell Rector. Segons Joan Ramon, responsable de les cooperatives d'alumnes, "aquesta experiència els proporciona un marc que fomenta la seva creativitat, la seva capacitat d'emprenedoria i d'autogestió i, sobretot, la participació. Per a Joan Ramon, "qualsevol model empresarial s'entén molt millor participant-ne que en una classe de gestió empresarial".

ESG Cooperativa,
PER QUÈ?

Sant Gervasi perquè som una cooperativa de professors amb un projecte pedagògic modern i innovador, que ens permet treballar amb il·lusió.

Miren Navascués
Cap del Departament de Llengües Estrangeres

Sant Gervasi perquè permet potenciar les possibilitats de cadascú i transmetre els valors de l'esforç i el treball necessaris per desenvolupar projectes.

Jordi Arnau
Alumne de 1r de Batxillerat

Sant Gervasi perquè és una escola molt gran i puc fer i participar en moltes coses.

Àngel Merino
Alumne de 4t de Primària

Sant Gervasi perquè és una oportunitat única de creixement per a totes les persones que participem d'aquest projecte.

David Cos
President d'Escola Sant Gervasi

D'escola a centre sociocultural

A les 5 de la tarda, quan acaben les classes, lluny de buidar-se el campus de Sant Gervasi es veu més ple que mai. Convençuts que l'educació és molt més que les experiències d'aprenentatge i d'ensenyament viscudes a les aules, els seus professionals han volgut convertir l'escola en un centre sociocultural que impliqui tots els membres de la comunitat educativa més enllà dels horaris escolars tradicionals i les activitats acadèmiques.

Clubs esportius, escoles de teatre i de música, intercanvis lingüístics, clubs de lectura, sortides culturals, viatges o conferències són només algunes de les propostes, adreçades als alumnes o a les seves famílies, que van molt més enllà del concepte clàssic d'extraescolars i que comencen quan l'horari lectiu acaba.

La idea d'escola oberta culmina a l'espai Oci i Salut, un centre esportiu adreçat a tota la comunitat on, segons explica Agustí Olivera, responsable d'aquest servei, "els infants fan extraescolars esportives i els adults vénen a nedar o a fer tot tipus d'activitats de sala". És, en definitiva, el gimnàs de tota la família. "Obrim molt d'hora al matí i tanquem tard al vespre. Considerem l'escola un espai de relació en tots els sentits. Volem que les famílies vinguin, participin i se sentin a gust", sintetitza Rosa Gutiérrez. Per David Cos no hi pot haver una manera millor de fer escola: "La participació de tots plegats (treballadors, famílies i alumnes) fa que el sistema escolar sigui molt més ric, molt més viscut en primera persona i col·lectivament, i això segur que té un impacte social més gran i durador".

Entenem l'escola com un espai obert de relació en tots els sentits

2 Fedefarma

Fedefarma és la primera cooperativa en volum de facturació a Catalunya i una de les principals distribuïdores farmacèutiques d'Espanya



La cooperativa Fedefarma la va crear un col·lectiu de farmacèutics l'any 1928. Gairebé 90 anys després els socis segueixen essent els farmacèutics: més de 3.000 repartits entre Catalunya i el País Valencià. "Distribuïm productes farmacèutics als establiments de tots els nostres associats. Som els responsables de fer-los arribar els medicaments a temps i amb qualitat, però també de donar-los serveis de valor afegit que millorin l'aportació sanitària de la farmàcia a la societat", afirma David Pardo, director general de Fedefarma.

Si entenem que les farmàcies són un dels primers referents del ciutadà davant de qualsevol problema de salut, a Fedefarma es plantegen ajudar-les a ser el màxim d'eficients en termes de gestió i el màxim de professionals en termes d'atenció per, segons Pardo, "aconseguir que aquest ciutadà trigui el màxim de temps possible a convertir-se en pacient". Per al president de la cooperativa, Vicenç J. Calduch, "això es pot fer amb innovació, col·laboració i cooperació".

A nivell pràctic, els fonaments de la bona atenció als socis farmacèutics i, de retruc, als ciutadans i pacients es basen en tres grans eixos: un sistema de tecnologia i logística punters, una atenció al soci eficient i un conjunt de serveis i projectes d'alt valor afegit.

Els ulls, la veu i el cor de Fedefarma

Quan un soci ha de fer comanda per a la seva farmàcia o un client li demana un producte que no té en estoc, entra en joc el SAS, el servei d'atenció al soci de Fedefarma. Ubicat a les oficines centrals de Gavà, està format per un equip de 30

persones que proporcionen informació i suport als socis, i que tramiten les seves comandes a través d'un complex programa informàtic i de l'atenció telefònica.

"L'operador rep la trucada al seu ordinador, que n'identifica la procedència i li presenta totes les dades del soci per poder-li oferir un servei personalitzat", explica Juan Carlos Marín, director del sistema informàtic IOFWIN.

El SAS no interromp mai la seva activitat, i rep una mitjana de 3.000 trucades diàries, tan heterogènies que van des de temes financers o logístics fins a detalls sobre un producte o una comanda en concret. "Totes són ateses i resoltes amb la voluntat afegida que el soci s'ha de sentir en tot moment acompanyat. Per això, fent un símil amb el cos humà, ens agrada dir que les persones del SAS són l'oïda, la veu, i fins i tot el cor, de Fedefarma", diu Marín.

Un magatzem altament automatitzat

La comanda que ha fet el farmacèutic surt del magatzem i arriba al seu establiment en temps rècord, sovint tot just una hora després que s'hagi registrat. Això és possible per l'existència d'una potent plataforma logística que gestiona més de 70.000 referències en 7 magatzems, repartits arreu de Catalunya i el País Valencià.

Segons el director d'Operacions, Francesc Miret, "justament perquè es requereix una velocitat brutal en el servei, Fedefarma s'ha vist obligada a fer importants inversions en matèria de logística", com a conseqüència de les quals "els magatzems tenen un alt grau d'automatització i les comandes arriben al lloc adequat en el moment precís".

L'alta velocitat del sector de la distribució logística té un altre efecte: "Ha permès instaurar molt bé el format de farmàcia de conveniència que a tants socis els va bé. En el fons, nosaltres som el magatzem, la rebotiga de la seva farmàcia", considera Miret.

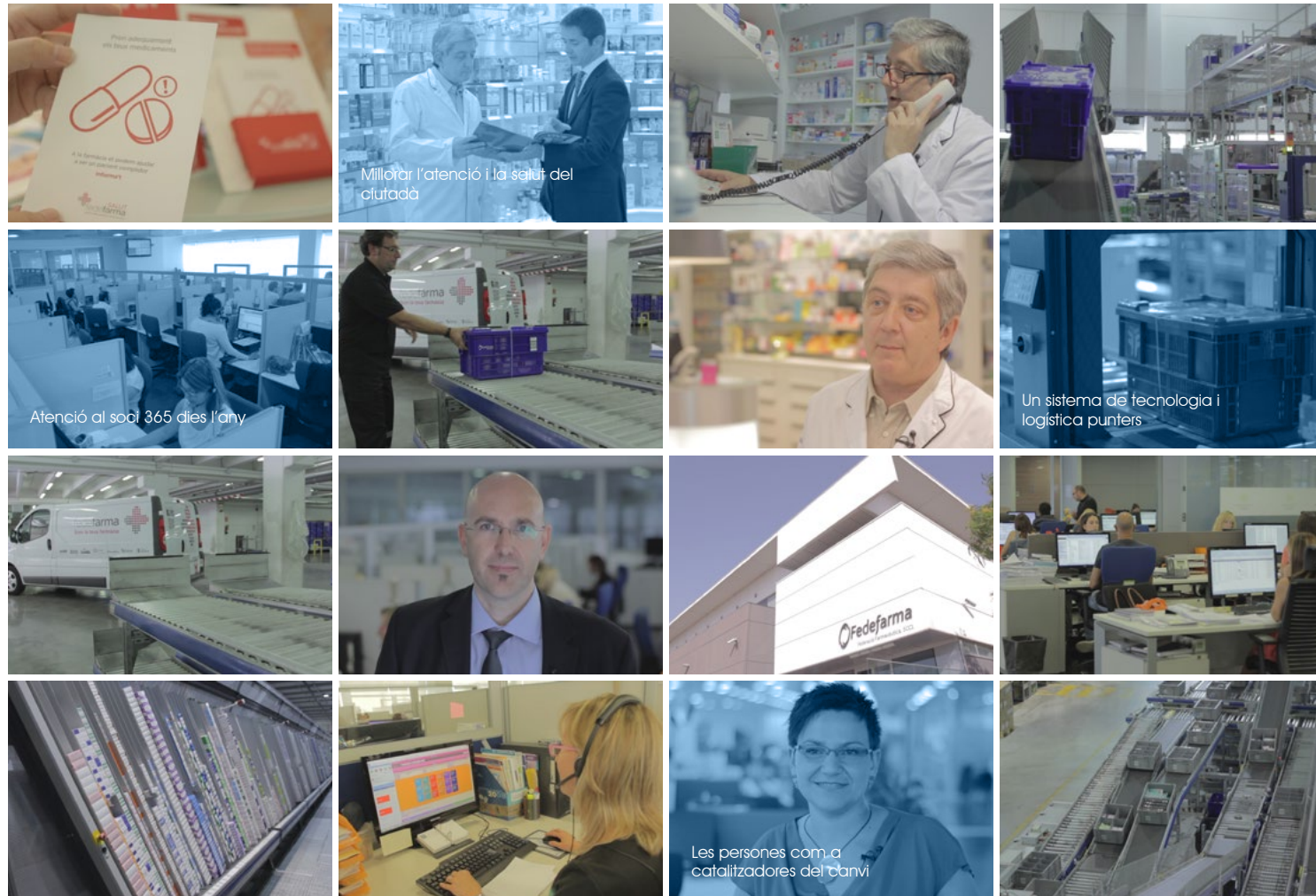
Aquest és el cas de Rafael Mahón, propietari de la farmàcia Mahón de Malla (Osona) i soci de la cooperativa, segons el qual no només és important disposar d'un vademecum ampli i d'una entrega immediata: "Per a mi pertànyer a Fedefarma és comptar amb un servei 360 graus, que em permet oferir un valor afegit als meus clients".

Un valor diferencial que cada cop guanya més pes i que passa per "ajudar els associats a



La cooperativa disposa de 70.000 referències i de 7 magatzems repartits en el territori

2 Fedefarma



estar permanentment formats i adquirir noves eines i estratègies per atendre més i millor els ciutadans”, explica el director Comercial i de Màrketig, Ferran Oliver. També hi ha diversos programes de salut que Fedefarma posa a l’abast de les farmàcies, com el sistema personalitzat de dosificació del medicament per als pacients, la detecció i control de riscos cardiovasculars, plans dietètics personalitzats o el suport i acompanyament a les persones que volen deixar de fumar entre d’altres.

Tot plegat és possible perquè “el valor diferencial

Les persones al centre del projecte

El Consell Rector de Fedefarma està format per 14 socis, escollits per l’assemblea amb criteris d’equilibri territorial. En l’aprovació del darrer pla estratègic, amb una profunditat de quatre anys, va fer una clara aposta per posar les persones al centre de Fedefarma des d’un punt de vista intern. Segons aquest pla, les persones, socis i treballadors, han de ser el catalitzador que generi canvis en els processos de la cooperativa, per tal d’ajudar el soci a atendre amb satisfacció i èxit el client final.

“D’aquesta manera obtenim uns beneficis sostinguts en el temps que es reinverteixen en el si de la cooperativa, tancant el cercle”, conclou David Pardo. Valors com la proactivitat, la col·laboració, el treball en equip, l’autonomia en la presa de decisions, el lideratge... són claus en aquest procés de transformació en què està immers Fedefarma. Per Arantxa Martínez, directora de Recursos Humans, la clau és propiciar que “cadascú de nosaltres pugui aportar valor i idees, que sumen per fer realitat l’orientació al soci i, en última instància, al ciutadà, al pacient i a la societat”.

Fedefarma,

PER QUÈ?

86 anys
d’experiència
cooperativa
millorant el
reconeixement de la
labor farmacèutica

Fedefarma perquè som el distribuïdor que dona més valor afegit a les oficines de farmàcia.

Francesc Miret

Cap Director d’Operacions

Fedefarma perquè tenim una cultura diferenciadora d’atenció al client.

Juan Carlos Marín

Director de Sistema Informàtic de IOFWIN

Fedefarma perquè les persones són les veritables protagonistes.

Arantxa Martínez

Directora de Recursos Humans

Fedefarma perquè és un model de col·laboració i cooperació dins del sector sanitari.

Ferran Oliver

Director Comercial i de Màrketig

3 Cooperativa Falset Marçà



Una eina al servei del pagès, per rendibilitzar al màxim la feina al camp i oferir al soci serveis amb valor afegit

"La raó de ser de Falset Marçà és avui exactament la mateixa que fa més d'un segle: ser una eina al servei del pagès. L'eina ha anat evolucionant amb el temps però la seva funció no ha variat ni una mica". Xavi Domènech no dubta ni un segon a l'hora d'explicar el per què de la cooperativa de la qual és gerent. I amb la mateixa convicció respon el seu president, Josep Maria Cots, a la pregunta. Les màximes que la unió fa la força i que junts podem fer més i arribar més lluny es palpen a flor de pell a cada gest, a cada rutina, a cada racó de vinya de Falset Marçà.

A finals de la dècada dels 90, el sector de la vinya, l'olivera i la fruita seca passava una època complicada al Priorat. "La majoria de pagesos ens trobàvem amb una estructura vinícola molt justa i amb una necessitat imperiosa de crear alguna cosa més. Però ens faltava trobar el com", explica Josep Maria Cots.

En el cas dels pobles de Falset i Marçà, separats per tan sols 3 quilòmetres de carretera, aquest com es va concretar el 1999 en la fusió de dues petites cooperatives ja existents: la de Marçà, de 1912, i la de Falset, de 1917. "Aquest va ser un moment d'inflexió, tant per la fusió en si com per les millores fetes a les terres i al celler de Falset. Molts socis van invertir, es van rejuvenir les vinyes, es van renovar la infraestructura i els equipaments de les instal·lacions... i la vinya al Priorat va fer un pas endavant", valora Xavi Domènech.

A dia d'avui la cooperativa elabora més de 750.000 ampolles de vi a l'any i exporta el 30% de la seva producció, principalment als Estats Units, al nord d'Europa i, els últims anys, a l'emergent mercat asiàtic.

El soci per davant de tot

Aquest vi que s'escampa per tot el món surt de les vinyes dels socis de la cooperativa. Falset Marçà en té 700, dels quals 350

són productors i la resta col·laboradors, és a dir, familiars o persones que, en general per motius d'edat, han abandonat el cultiu de la vinya. Dels productors, el 20% aporta la pràctica totalitat de la collita de la cooperativa, mentre que el 80% són petits pagesos que tenen una producció molt menor. "A l'assemblea s'aplica el vot ponderat en funció d'aquesta aportació, però en el dia a dia de la cooperativa tots els socis tenen els mateixos drets i serveis", detalla Ricard Rull, soci i membre de la junta delegada.

"El principal avantatge és que l'empresa és del soci; i que ell pot fer amb aquesta empresa el que vulgui perquè l'assemblea és sobirana", recorda Xavi Domènech. Però el sentit de la cooperativa va més enllà: rendibilitzar al màxim la feina del soci al camp oferint-li una sèrie de serveis amb valor afegit.

Un dels més fonamentals és la secció de crèdit, que Domènech defineix com "una entitat bancària com qualsevol altra però amb un cost molt me-

nor, un servei molt més directe i uns valors latents, que permeten al soci decidir on van realment els seus diners". Aquests, de fet, serveixen per finançar d'altres socis de la mateixa cooperativa. "I si assumim que un pagès no té nòmina, i per tant no pot aportar solvència en aquest sentit, li és molt difícil trobar finançament per a la seva explotació en una entitat bancària 'convencional'", conclou Domènech.

Des de la cooperativa de Falset Marçà també s'assessora als socis per aconseguir la màxima rendibilitat de la seva explotació. Segons Xavi Domènech, "si entenem que som una eina al servei del pagès, el 50% de la feina l'hem de fer a la cooperativa però l'altre 50% l'hem de fer a casa del soci".

Això passa per fer un seguiment de cada vinya durant tot l'any, i especialment abans i durant la verema. Arribat aquest moment, el ritme el marca Falset Marçà, que diu a cada soci quins dies i quines vinyes ha de veremar en funció de les necessitats productives de la cooperativa. I el soci té l'obligació de complir aquest calendari.

Una gamma de vins àmplia i complexa

"El terme que englobem és molt gran, som molts viticultors i podem escollir molt bé què volem de cada vinya, per extreure de cada zona les varietats característiques que ens interessin", diu Marta Ferré, enòloga de Falset Marçà.



La cooperativa té el repte de mantenir viu el territori

3 Cooperativa Falset Marçà



Aquest avantatge competitiu es concreta en uns vins molt típics de la DO Montsant, "molt complexos, amb cos i estructura, aromàticament molt equilibrats i amb un gran ventall de varietats".

Sota la marca Etim, Falset Marçà comercialitza vermutos, vins secs, dolços i rancis, i una gamma de blancs, rosats i negres que van des de vins molt bàsics fins a una selecció procedent de vinyes molt velles i criats en barica. Les varietats garnatxa i carinyena, les autòctones de la DO Montsant, en són les principals protagonistes.

Castell de Falset és la segona i més recent gamma de vins i olis de la cooperativa, que casa la voluntat d'innovar en la producció de vins amb la de recuperar el passat històric i llegendari de la vila de Falset. "Cada vi representa un personatge medieval, i realment el reflecteix amb el seu gust, textura i color", aclareix Marta Ferré. Per exemple, la Dama de Blanc és un blanc suau i delicat però amb molta força interior; el Senyor del Castell és molt estructurat i aromàtic; Lo Dolç Joglar és un vi de postres entremaliat...

La gamma de productes de Falset Marçà la completen la fruita seca i l'oli, que s'elabora a través d'una cooperativa de segon grau. Segons Domènech, "a nivell estra-

tègic, productiu i de pensament són un producte més". Joan Salvador Vernet Peña, soci de la cooperativa, explica que els darrers anys s'ha fet una aposta clara per "equiparar l'oli a la vinya, creant un verge extra de molta qualitat".

La continuïtat del territori, repte de futur

La recuperació dels orígens plasmada en la gamma de vins Castell de Falset entronca molt bé amb els valors inherents a la cooperativa. "El pagès conserva i estima el territori, i no hi ha res més important per a ell que la seva terra. Per això intentem ser honestos i transmetre als nostres productes allò que som", diu Xavi Domènech.

Aquestes ganes d'explicar els valors de Falset Marçà com la sostenibilitat o el respecte per la terra i la pagesia van portar la cooperativa a emprendre una nova aventura: l'enoturisme. El primer pas, el 2008, van ser unes visites teatralitzades al celler de Falset, un edifici modernista obra de Cèsar Martinell, de la mà d'en Blai, un personatge divertit i eixelebrat. La bona acollida de la proposta ha dut a crear noves activitats, com un maridatge entre menjar i vi al terrat on s'elabora el vi ranci, tastos guiats o, fins i tot, una activitat de geocaching que lligarà la gamma Castell de Falset amb el passat medieval de la vila. "Volem que el visitant descobreixi qui som i com som, alhora que s'ho passi bé i conegui el territori", conclou Ferram Vidella, responsable d'enoturisme.

Més enllà del turisme, el futur de Falset Marçà també passa per donar resposta al progressiu envelliment del camp i a un relleu generacional que té la clau de l'èxit en la professionalització. Per a Josep Maria Cots, "hem de dotar l'agricultura de paràmetres que permetin als nostres fills i néts guanyar-se la vida aquí, perquè si no marxaran". En aquest sentit, el president de Falset Marçà és optimista: "El Priorat i la DO Montsant han fet un salt estructural molt gran, com a productors i com a comarca. I a la cooperativa tenim el repte que el territori continuï viu".

Coop. Falset Marçà, PER QUÈ?

Falset Marçà perquè junts som més forts i garantim el futur.

Ricard Rull

Soci i membre de la junta delegada

Falset Marçà perquè podem elaborar una gamma de vins molt més àmplia i complexa.

Marta Ferré

Enòloga

Falset Marçà perquè units sumem, tal com van sumar els nostres avis fa 100 anys.

Jordi Vaqué

Soci i membre de la junta delegada

Falset Marçà perquè és una eina a la mà dels socis amb un gran potencial de futur.

Josep Maria Cots

President

4 Delta Cooperativa



Una cooperativa amb una clara vocació social que treballa per i amb la petita infància

“Som un projecte cooperatiu fort i consolidat que treballa per i amb la petita infància, amb vocació social, compromís i professionalitat”. Així defineix Delta Cooperativa la Gemma Garcia, directora tècnica i gerent d'aquesta cooperativa que va començar a caminar l'any 1999 com un Centre de Desenvolupament Infantil i d'Atenció Precoc (CDIAP) a Viladecans.

Dues dècades després, la cooperativa gestiona el CDIAP de Viladecans, Gavà, Begues i Castelldefels, un servei del Departament de Benestar Social i Família de la Generalitat de Catalunya, i té un equip de 26 persones, 18 sòcies i 8 treballadores, la gran majoria de les quals són dones. Amb el temps, el seu projecte ha traspassat les fronteres dels CDIAPs, obrint noves línies de negoci, sobretot en el camp de la formació.

Els CDIAPs, però, segueixen sent el cor del projecte. El seu servei s'adreça “a tota la població infantil de 0 a 6 anys que presenta algun trastorn de desenvolupament o que corre el risc de patir-lo, ja sigui lleu i transitori o greu i permanent”, explica Gemma Garcia. L'equip multiprofessional que dirigeix treballa de forma interdisciplinària per “detectar, prevenir, diagnosticar i tractar aquests infants al costat de les seves famílies”.

L'infant al centre del projecte

Tot i que a vegades és la família qui pren la iniciativa d'acudir al CDIAP, la majoria de casos que arriben a Delta ho fan

derivats per un altre equip professional, com l'escola o el pediatra. “Arriben preocupats i amb poc coneixement sobre què es l'atenció precoc, un recurs en general molt desconegut”, explica Chari Jordán, logopeda, pedagoga i coordinadora del CDIAP de Castelldefels.

Per això la primera trobada amb una nova família és sempre una entrevista informativa “per respondre a les seves angoixes i preocupacions”, diu Jordán. Segons Núria Gómez, logopeda i terapeuta familiar, “més enllà de diagnosticar i tractar, volem acompanyar les famílies en un procés complicat per a elles, perquè no se sentin soles en cap moment”.

Només l'any 2014 Delta va atendre més de 1.200 nens i nenes. En un col·lectiu tan sensible com la petita infància, els resultats s'aconsegueix trobant l'equilibri entre professionalitat i tracte humà, entre aportació de coneixements específics i treball en equip.

Després d'una valoració diagnòstica l'infant comença el tractament adequat, i és atès pel professional o equip de professionals idoni en a cada cas, que va des de logopedes, psicòlegs o psicopedagogs fins a fisioterapeutes, neuropediatres o treballadors socials i terapeutes familiars entre d'altres.

Una cooperativa viva

Moltes de les sòcies i treballadores coincideixen a definir Delta com una empresa viva, en moviment constant. El seu és un cas paradigmàtic d'un model cooperatiu amb alts índexs de participació i governança. Paraules com motivació, implicació, il·lusió i estimació per un projecte entès com a propi es repeteixen contínuament quan en parlen.

“Som una cooperativa vocacional, on tot l'equip ens creiem el que fem”, assegura Pepa López, psicòloga, logopeda i membre del Consell Rector, segons la qual “ens guiem per l'entusiasme, la creativitat i les ganes de créixer i repensar-nos”. Tot plegat és possible gràcies a una organització tècnica ordenada i compartimentada i a una assemblea àmpliament sobirana: “Tota l'estructura de Delta està pensada per fomentar la participació i la presa de decisions consensuades de socis i de treballadors”, diu López.

En els últims anys, d'aquesta assemblea n'han sortit tres grans línies estratègiques: a la gestió dels CDIAPs s'hi afegeixen un potent projecte de formació i docència i altres iniciatives d'intervenció terapèutica, com ara sessions de psicomotricitat en grup o de teràpia aquàtica, que satisfan necessitats fins ara poc cobertes.



La cooperativa orienta l'atenció als infants des del marc familiar

4 Delta Cooperativa



Un exemple d'aquests projectes és l'aula d'atenció intensiva per a nens amb dificultats greus que Delta gestiona a l'escola bressol Ca N'Aimeric de Castelldefels dos matins a la setmana. El servei atén infants de 0 a 3 anys amb discapacitats greus en un entorn inclusiu. "Treballem mitjançant rutines, com a totes les escoles bressol, però amb una atenció més individualitzada i adaptada a les seves necessitats, interessos i motivacions", explica la fisioterapeuta pediàtrica Laia Martínez, segons la qual "el factor més diferencial són les activitats específiques de psicologia, fisioteràpia o logopèdia a través del joc".

Co-construint un coneixement compartit

Una altra de les àrees de creixement de Delta és la formativa. Des de fa uns anys la cooperativa fa xerrades, cursos, tallers i seminaris per a professionals i famílies. A més, part de les sòcies forma part de l'equip docent d'un postgrau en línia sobre intervenció precoç en l'àmbit de la petita infància i la família, que ja acumula quatre edicions.

El postgrau, a més, és un dels molts exemples de l'aposta de Delta per la intercooperació: es duu a terme en conveni amb IL3 (Universitat de Barcelona) i en el marc de l'escola Itinere, un projecte formatiu de la cooperativa EDUVIC.

"Volem compartir i socialitzar els nostres coneixements, aprofitar els recursos professionals de la cooperativa i alhora generar noves oportunitats de creixement a les persones que en formem part", explica Núria Ollé, coordinadora del postgrau a Delta juntament amb Susana Gabarrón. Per aquesta última,

el projecte formatiu es basa en la co-construcció del coneixement, un concepte molt en línia amb els valors cooperatius: "Nosaltres aportem als alumnes i ells construeixen amb nosaltres. De fet, no ens agrada parlar d'alumnes sinó de participants, amb qui fomentem la interacció diària i directa".

Aquesta voluntat de compartir i créixer plegats és la mateixa filosofia que mou tots els engranatges de Delta: "En qualsevol procés al costat d'un infant i d'una família, nosaltres experimentem un creixement professional i personal molt gratificant", assegura Susana Gabarrón. Segons Chari Jordán, "amb nosaltres ells inicien un camí el fruit del qual sovint es veu a llarg termini. La nostra feina es ajudar-los i preparar-los per quan hagin de continuar sols o amb altres professionals. I deixar-los seguir".

Delta Cooperativa, PER QUÈ?

Delta perquè m'apassiona.

Chari Jordán

Logopeda, pedagoga i coordinadora tècnica CDIAP Castelldefels

Delta perquè m'ha permès créixer professionalment amb un equip humà que es creu profundament el projecte.

Imma Giner

Psicòloga i psicomotricista

Delta perquè tot i no ser sòcia em sento part dels projectes, i això és enriquidor a nivell professional i personal.

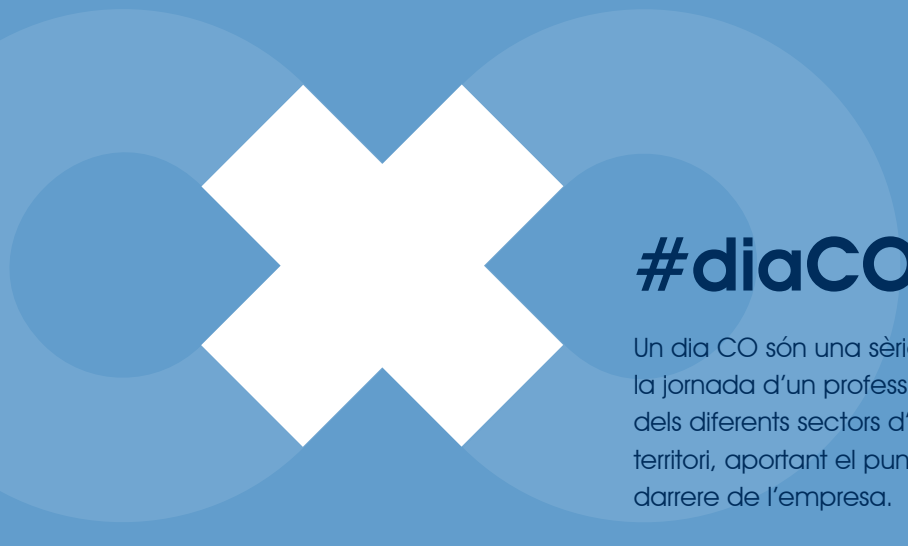
Anna Caralt

Logopeda

Delta perquè és el nostre projecte; perquè és el meu projecte.

Gemma Garcia

Directora tècnica - gerent



#diaCO

Un dia CO són una sèrie de quatre vídeos i cròniques que segueixen la jornada d'un professional d'una cooperativa, amb exemples dels diferents sectors d'activitat, dimensió d'empreses i diversitat de territori, aportant el punt de vista de l'equip de persones que hi ha al darrere de l'empresa.

#diaCO 1

Escola Sant Gervasi Cooperativa

#diaCO 2

Fedefarma

#diaCO 3

Cooperativa Falset Marçà

#diaCO 4

Delta Cooperativa

1 Escola Sant Gervasi Cooperativa

✖ 8.30 h

Arribada a l'escola

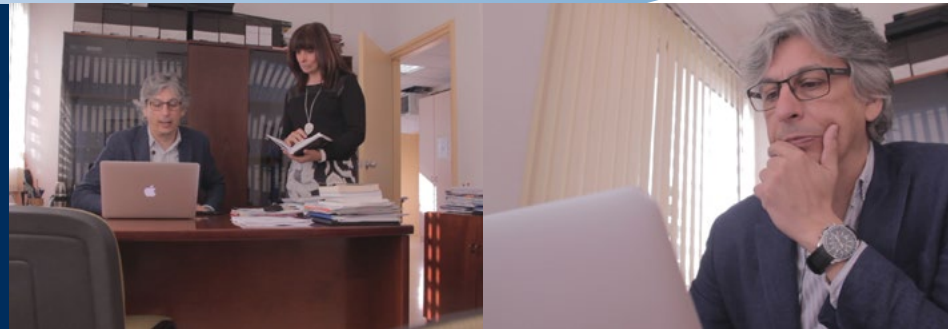
A primera hora del matí els patis d'Escola Sant Gervasi es transformen en un formiguer; en un degoteig de mestres i professors, pares i mares, avis i alumnes, des de P3 fins a segon de Batxillerat. El bullici és considerable, i el brogit de les veus infantils i adolescents agita l'ambient. L'escola és un engranatge gran i complex que s'acaba de posar en marxa i que rodarà, sense parar i com cada dia, fins a última hora de la tarda. En David Cos entra apressat, a punt per començar la jornada.



✖ 9.00 h

Organització de l'agenda del dia

No és casualitat que el dia es presenti llarg i carregat. L'agenda del president de l'escola sol ser sempre intensa, i avui no és una excepció. Repassar-la amb secretària de Sant Gervasi és una rutina que es repeteix matí rere matí.



✖ 9.30 h

Reunió amb els responsables de finances i comunicació de l'escola

La primera cita del dia és amb en Toni Arco, el director financer, i amb en Marc Mas, el director de comunicació de l'escola. Tots dos formen part del consell rector, i amb ells repassa alguns dels temes que es tractaran a la sessió que l'òrgan de govern que hi ha programada per a aquesta tarda.



✖ 10.00 h

Classe de literatura catalana amb alumnes de 4t d'ESO

Les tasques de president ocupen a en David Cos la pràctica totalitat de la jornada laboral. Ell però no ha volgut abandonar mai del tot la docència, la raó que a principis dels anys noranta el va dur a embarcar-se en el projecte cooperatiu de Sant Gervasi. Cos és filòleg i professor de literatura catalana, i sobre aquesta àrea fa classe als alumnes més grans de Secundària i Batxillerat.



✖ 11.15 h

Reunió amb la directora en funcions

En el bon funcionament del dia a dia de l'escola la coordinació entre els òrgans de govern i de gestió, entre la presidència i la direcció (avui en funcions, a mans de la Rosa Gutiérrez, cap d'estudis de Secundària) del centre és clau. Les reunions són habituals, sovint més converses casuales a peu de sala de professors que grans trobades formals.

Defineix Escola Sant Gervasi Cooperativa des del seu ADN cooperatiu

"Escola Sant Gervasi és molta passió, un ferm compromís en allò que fem i la convicció viscuda per totes les persones que en formem part que som capaços de fer allò que algú considerava impossible."

✖ 12.30 h

Coordinació amb el responsable de "la botiga" de l'escola

Moltes coses que a l'Escola Sant Gervasi són habituals, no són comunes a la majoria d'escoles catalanes: una de les seves particularitats és "La Botiga", un espai on tota la comunitat pot adquirir el material que necessita per al dia a dia dels seus fills. En David hi passa per coordinar unes comandes amb en Rafael Gutiérrez, que compagina la tasca de tutor de tercer de Primària amb la gestió d'aquest establiment tan particular.



✖ 13.45 h

Dinar al menjador de l'escola

Durant les hores del migdia, el bullici es concentra a l'enorme menjador escolar. Més de 300 alumnes dinen, en diversos torns, en aquest espai amb cuina pròpia on el personal docent té una llarga taula reservada. Dinen, junts però a ritmes diferents, enmig de converses que barregen els temes professionals amb les bromes i anècdotes personals. La camaraderia es palpa en l'ambient.



✖ 15.00 h

Reunió del Consell Rector de la cooperativa

Avui és dia de Consell Rector. Els vuit membres que integren aquest òrgan de govern, que es reuneix mensualment, es troben a la sala on, una estona abans, s'han trobat els representants de la cooperativa d'alumnes Les Oliveres. En David Cos presideix la sessió, on es tracten diversos temes societaris i de gestió.



✖ 17.00 h

Coordinació amb el responsable d'extraescolars i de l'espai Oci i Salut

Les classes acaben però l'escola sembla més viva que mai. Comencen les activitats extraescolars, que coordina l'Agustí Olivera. En David el busca avui per revisar uns canvis en els horaris de les properes competicions de natació i aprofita per inspeccionar diversos temes de manteniment de la piscina, la nineta dels ulls del recinte esportiu de Sant Gervasi.



✖ 18.00 h

Conversa amb pares i mares d'alumnes

A aquesta hora no només molts alumnes encara són a l'escola sinó que s'hi afegeixen els pares: alguns vénen a recollir els fills i fan petar la xerrada, però d'altres aprofiten per fer esport a l'espai Oci i Salut (obert tot el dia) o per participar en alguna activitat o reunió, com la que té en David ara mateix. La vocació de Sant Gervasi com a centre sociocultural pren més sentit que mai.



✖ 19.00 h

Acaba la jornada laboral

Revisats els darrers correus electrònics, el president de Sant Gervasi tanca l'ordinador i surt del despatx. A l'escola encara ressonen els cops de les pilotes de bàsquet picant a les cistelles de les pistes, però la quietud va guanyant terreny. Demà serà un altre dia a l'escola, igual que el d'avui, únic com el d'avui.



EN
PRIMERA
PERSONA

David Cos, president
d'Escola Sant Gervasi

Què penses cada matí quan arribes a l'escola?

Sovint, entre els professionals de l'equip docent, ens preguntem en què hem de pensar quan som aquí. Està clar: hem de pensar en el nen, en l'alumne, en el fill que els pares i mares ens deixen cada dia i en el procés que experimenta aquí. L'alumne és el centre del nostre projecte. I Sant Gervasi és l'embolcall del seu creixement.

Com trobeu l'equilibri entre la viabilitat econòmica de l'escola i el seu objectiu social?

Tota escola té impacte social. Si no fos així, l'educació no tindria sentit. Serveix per canviar i millorar el món. És clar que aquest impacte social no ens pot fer perdre de vista la rendibilitat del negoci. L'equilibri el trobem amb seny

però també amb molta imaginació. Amb sistemes de gestió el màxim d'eficients possible però també amb la capacitat de somiar.

Com enteneu a Sant Gervasi la intercooperació?

Per créixer i consolidar el projecte, per tenir una gestió cada vegada més professionalitzada, ens asseiem amb escoles i amb empreses d'àmbits molt diferents, cooperatives o no, amb qui tenim molt a aprendre i també molt a aportar. La intercooperació és la suma de les dues coses: donar i rebre. I en aquest sentit la nostra trajectòria ens avala suficientment.

Com definirieu el dia a dia del centre?

El dia a dia, l'any rere any, el vivim amb molta passió. Crec que el conjunt de professionals que hem fet de Sant Gervasi la nostra vida som una mostra de gent apassionada amb allò que fem. Professionalitat, passió i molt, molt compromís personal... El factor humà és el 90% (o més!) de la nostra activitat.

✖ #diaCO

2 Fedefarma

✖ 8.00 h

Arribada a Fedefarma

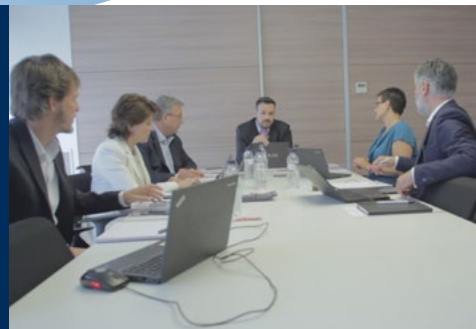
A les instal·lacions de Fedefarma a Gavà hi ha un dels 7 magatzems logístics des d'on la cooperativa distribueix productes i medicaments a més de 3.000 farmàcies de Catalunya i València. Però també hi ha les oficines centrals i el SAS, el servei d'atenció al soci, i és aquí on treballa diàriament el seu director general, David Pardo que arriba, puntualment, a les 8 del matí.



✖ 9.00 h

Reunió del Comitè de Direcció

A primera hora avui hi ha programada una reunió del Comitè de Direcció, que s'encarrega de la gestió diària de la cooperativa per delegació del Consell Rector i té com a missió principal garantir el correcte desplegament del pla estratègic a quatre anys vista. Aquest és precisament el tema central que cal abordar a la trobada d'avui.



✖ 11.30 h

Reunió amb el departament de Compres i Màrketig

Com un gran engranatge, la cooperativa es mou i avança per si sola: a mig matí tant les oficines com el magatzem i el SAS tenen una activitat frenètica i absolutament ordenada al mateix temps, i les reunions se succeeixen a les diverses sales. En David entra a la que estan fent els departaments de Compres i de Màrketig de forma conjunta, per tractar-hi la participació de Fedefarma a la propera Marató de TV3.



✖ 13.00 h

Trobada amb el president

Més tard l'espera al seu despatx el president de la cooperativa, Vicenç J. Calduch, amb qui acaba de revisar l'ordre del dia i els temes a tractar al Consell Rector, previst per a primera hora de la tarda.



✖

14.00 h

Dinar amb el Consell Rector

La pausa per dinar mai és igual: l'activitat diària mana i condiciona els horaris i les rutines del director general de la cooperativa. Avui menja a l'espai annex de la sala de juntes amb bona part dels membres del Consell Rector. Hi tenen preparat un càtering lleuger que cadascú se serveix al seu ritme, en un àpat distès i un espai idoni per conversar i posar-se al dia abans de la reunió mensual.

Defineix Fedefarma des del seu ADN cooperatiu

"Fedefarma és l'aliat de les farmàcies per millorar la salut de les persones a través de la rendibilitat, la qualitat i els serveis de salut."

✖

15.00 h

Consell Rector

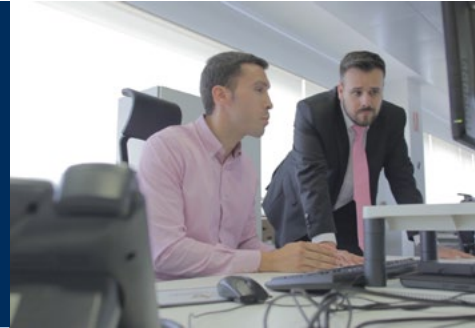
Com a director general, en David Pardo és part activa de les sessions del Consell Rector, l'òrgan de govern de Fedefarma que el va nomenar i davant del qual ha de respondre. Durant la sessió s'aborden diversos temes de seguiment del dia a dia de la cooperativa i es pren el pols al desplegament del pla estratègic i els seus objectius.



✖ 17.00 h

Coordinació amb responsables de serveis

Entre reunió i reunió, el director general busca una estona per entrar a les oficines on l'equip de Fedefarma treballa organitzat en diversos departaments. Avui ha de parlar amb els responsables d'informàtica per aclarir els detalls del desplegament d'una nova eina que s'està implementant.



EN
PRIMERA
PERSONA

David Pardo,
director general de
Fedefarma

Què tens al pensament quan comences la teva jornada laboral?

Sobretot tinc clar que el nostre objectiu és intentar que el ciutadà trigui el màxim de temps possible a convertir-se en pacient. I això ho fem ajudant al farmacèutic, no només en la gestió del seu establiment sinó a través de molts altres projectes i serveis de valor afegit: prevencions, formació, ajuts en la presa de medicació, crivatges...

Amb aquest objectiu ben present, ser cooperativa ajuda?

El factor diferencial que ens dona el nostre model d'empresa és que el propietari és el farmacèutic: treballem amb i per a la farmàcia. Més enllà dels valors, la reinversió interna dels resultats obtinguts sempre es fa per donar un plus extra a l'oficina de farmàcia.

Fedefarma es va constituir el 1928. El seu model segueix essent vigent?

Un model que fa gairebé 100 anys que funciona, segueix perquè realment funciona. És clar que d'alguna manera, sobretot a nivell de gestió, s'ha de modernitzar i adaptar als nous temps de manera constat. Sempre diem que des del punt de vista adjectiu som una cooperativa, i des del substantiu una empresa: traiem el màxim suc als valors cooperatius per aportar valor als socis.

Dieu que les persones són l'eix vertebrador de Fedefarma. De quina manera?

Amb la manera de traslladar-los els valors que tenim a la cooperativa: proactivitat, col·laboració, treball en equip, autonomia de les persones en la seva presa de decisions, capacitat de fer propostes dins l'organització, lideratge... Els valors es concreten en projectes, que permeten a les persones donar el màxim de si i ser el catalitzador de qualsevol canvi.

Com és un dia del director general de Fedefarma?

El meu rol fonamental és notar i garantir que la cooperativa està viva: que els projectes es mouen, comencen i s'acaben... que és un ens que aporta i transmet valors tant a la societat com a l'oficina de farmàcia.

✖ 17.45 h

Visita al magatzem logístic

No és habitual que en David baixi al magatzem on l'equip humà i un sistema de tecnologia punta gestiona milers de comandes diàries. Avui però hi fa una ronda acompanyat pel director de logística, per comprovar in situ com avancen la implantació de les noves referències del vademecum i les noves dinàmiques de la preparació manual de determinats productes.



✖ 18.00 h

Acaba la jornada laboral

Amb les últimes gestions fetes al seu despatx, en David Pardo marxa, fins demà, de Fedefarma. El ritme de feina a les oficines i el magatzem es va relaxant a mesura que s'esgota la jornada, però el servei que s'ofereix a les farmàcies és de 24 hores al dia els 365 dies de l'any: la cooperativa no abaixa mai la persiana.



✖ #diaCO

3 Cooperativa Falset Marçà

✖ 7.30 h

Inici de la jornada a l'oficina

En Xavi Domènech és gerent i soci de la cooperativa Falset Marçà i com a tal té dos barrets que ha de canviar-se constantment: el de directiu i el de pagès. En temps de verema, amb les finques i el celler bullint d'activitat durant tot el dia, comença la jornada molt d'hora, quan Falset tot just s'està espolsant la son. A l'oficina la feina ja l'espera.



✖ 8.30 h

Reunió amb el president de la cooperativa

Una xerrada ràpida i casual al seu despatx amb el president de la cooperativa, en Josep Maria Cots, acaba de polir alguns punts clau del proper Consell Rector, que ja s'acosta. La reunió ha estat inesperada perquè en Josep Maria avui havia de ser a la finca treballant. Però és la cooperativa qui dicta a cada soci el dia i els ceps que ha de veremar, i un canvi en el calendari l'ha deixat aturat durant un parell de jornades.



✖ 9.30 h

Gestions al magatzem

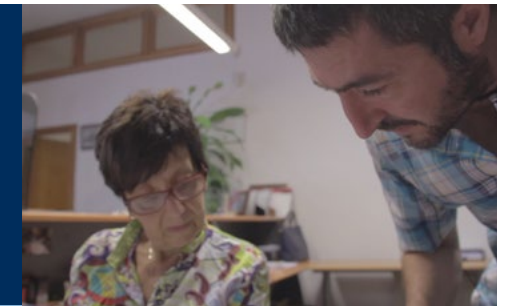
L'oficina i el magatzem es troben al mateix edifici, i això és un gran avantatge operatiu. El gerent baixa gairebé cada dia al magatzem per supervisar les comandes que s'estan preparant. La voluntat d'apropar-se al màxim al consumidor final, l'etiquetatge específic per a cada país i la venda directa per internet han convertit la gestió del magatzem en una prioritat.



✖ 10.15 h

Supervisió de tràmits a l'oficina i a la secció de crèdit

A aquesta hora, a la secció de crèdit el degoteig de socis que s'acosten a treure diners o fer algun tràmit és sostingut però constant. Les oficines són petites i l'ambient familiar i tranquil: en Xavi tan aviat seu al seu despatx fent trucades com s'aixeca per aclarir dubtes amb les responsables d'administració, d'exportació o de la mateixa secció de crèdit.



✖ 11.00 h

Reunió de la junta delegada

Atrafegats però puntuals arriben al despatx d'en Xavi els altres membres de la junta delegada, un òrgan que fa de pont entre el gerent i la junta rectora i que setmanalment fa el seguiment del dia a dia de la cooperativa. Tots són socis i pagesos, i la majoria vénen de la finca, on estaven veremant: també a ells els toca canviar-se el barret quan comença la reunió.



✖ 12.40 h

Visita a la botiga de la cooperativa a Marçà

La pausa del migdia és obligada, però abans de passar per casa a dinar, en Xavi es desvia fins a la botiga de Marçà per parlar amb la seva responsable. Tant en aquest establiment com al de Falset, hi venen els vins, olis i fruits secs de la cooperativa, a més d'altres productes que els socis hi poden portar.



✖ 15.30 h

Trobada amb l'enòloga de Falset Marçà

La primera trobada de la tarda és al laboratori, on la Marta Ferré, l'enòloga de la cooperativa, el posa al dia dels ritmes de la verema. Per la seva feina ha de tenir sempre un peu al camp, per controlar l'estat dels ceps i el moment just de la verema, i l'altre al celler, per fer els controls de qualitat i garantir que cada vi tindrà el gust, l'aroma i el color exactes.



✖ 16.30 h

Reunió amb el responsable d'enoturisme

Just al costat del laboratori hi ha la sala de tasts, el centre neuràlgic de les visites d'enoturisme que impulsa la Cooperativa Falset Marçà. El gerent de la cooperativa s'hi dirigeix per reunir-se amb el seu responsable, en Ferran Vilella, amb qui treballa un nou projecte: una activitat de geocatching que lliga la gamma de vins Castell de Falset i el passat medieval de la vila.



Defineix
Cooperativa Falset
Marçà des del seu
ADN cooperatiu

"Falset Marçà és
l'eina de treball
que posa en valor
la feina de la gent
que treballa al
camp."

✖ 17.30 h

Treball al despatx

Abans de finalitzar el dia, el gerent de Falset Marçà torna a passar per l'oficina. Amb la jornada a les acaballes, aprofita per fer les darreres trucades i respondre algun correu electrònic que ha quedat penjat abans de tancar l'ordinador i sortir. Mentre engega el cotxe i marxa, es torna a canviar el barret.

✖ 18.00 h

De gerent a pagès: temps de verema

Durant tot el dia a les vinyes d'en Xavi l'activitat ha sigut constant. Amb els ulls posats al cel i amb por per una pluja que al final no ha arribat, tothom ha veremat sense parar. A aquesta hora ell se'ls uneix, per valorar com està anant la collita i donar un cop de mà en el que calgui. De nou, és el pas de gerent a pagès.



EN
PRIMERA
PERSONA

Xavi Domènech,
gerent de la
Cooperativa Falset Marçà

Què sents quan, com a pagès, penses en la feina que duus a terme com a gerent de la cooperativa?

Primer de tot una gran responsabilitat per estar coordinant aquest projecte, tan gran i que involucra tanta gent. Però també molta il·lusió, perquè crec molt en el que fem: tant en el món cooperatiu en general com en aquesta empresa en particular. La feina de la cooperativa és valorar al màxim la feina del pagès. Jo voldria ser un petit graó en aquests projecte amb més de cent anys d'història, per deixar la cooperativa igual o una mica millor que quan vaig començar.

Us considereu un exemple d'una manera de fer diferent en el camp de l'enologia?

Tots els cellers elaborem d'una manera diferent respecte a la resta. Nosaltres posem molta perseverança en el fet de ser molt autèntics en tot allò que produïm. El que més

m'agrada és anar a qualsevol lloc del món, portar un vi i que la gent el reconegui com a nostre. Per fer-ho, intentem ser honestos i transmetre al vi allò que som, els nostres valors.

I quins són, aquests valors?

Som una empresa feta pel pagès i on aquest és el protagonista. I el pagès té una sèrie de valors enormes: conserva i estima el territori, no hi ha res més important que la seva terra... El coneixement i l'amor que sent un pagès pels ceps centenaris que han cultivat quatre generacions de la seva família són difícils d'explicar, però la cooperativa intenta transmetre'ls als seus productes.

Sense la cooperativa, com seria el Priorat?

Quan jo vaig decidir apostar per la terra, necessitava invertir en les finques familiars. Les entitats bancàries em van negar el finançament però la cooperativa, de la qual ja eren socis el meu avui i el meu pare, me'l va atorgar sense dubtar. El meu cas és extrapolable a molts altres al Priorat, en aquesta i en d'altres cooperatives. Sense aquestes, una part dels socis no podria continuar i sens dubte la comarca no seria en absolut el que és ara.

✖ #diaCO

4 Delta Cooperativa

✖ 8.00 h

Comença la jornada laboral

Les portes de Delta obren pels volts de les 8 del matí. Durant una hora als tres espais que la cooperativa té a Viladecans i a Castelldefels la jornada laboral va engegant de manera progressiva: per a la directora tècnica i gerent de la cooperativa, Gemma Garcia, és el millor moment per revisar el correu electrònic, fer gestions i repassar l'agenda abans que els infants i les famílies usuaris dels serveis de CDIAP omplin els despatxos.



✖ 9.00 h

Inici de les teràpies amb infants. Fisioteràpia

A les 9 arriben els primers infants. A la seva sala de la Masia Can Palmer (Viladecans), la Roser Sánchez, fisioterapeuta i logopeda, dona la benvinguda a en Lluc i la seva mare per a una sessió de fisioteràpia que s'allargarà una hora. La Roser atén nadons i infants amb problemes diversos, que van des d'un naixement prematur, falta d'estimulació o retards motors fins a greus paràlisis cerebrals o lesions neurològiques.



✖ 10.00 h

Sessió de logopèdia

Durant tot el matí les teràpies i l'atenció als infants, tant de manera individual com en grup, se succeeixen a Delta i a d'altres espais que la cooperativa té a disposició: psicòlegs, psicomotricistes, terapeutes... tots treballen a la una per oferir una atenció de qualitat al màxim nombre d'infants possible. A Delta 2 (Viladecans) la Núria Gómez comença una sessió de logopèdia amb l'Unai, que té un retard en el desenvolupament de la parla.



✖ 11.30 h

Reunió de l'equip directiu

La puntualitat és molt important a Delta. A dos quarts de 12 en punt les quatre integrants de l'equip directiu s'asseuen a la taula. Aquestes reunions periòdiques són l'eina de gestió del CDIAP, el principal servei de la cooperativa: s'hi prenen decisions tècniques, de gestió del personal i dels equips, s'hi supervisen els indicadors de qualitat del servei i es fa seguiment dels casos atesos.



✖ 12.30 h

Valoracions evolutives i seguiment de les famílies i infants

Mentre infants i famílies continuen entrant i sortint de Delta al ritme d'una agenda ben travada, la psicòloga Susana Gabarrón aprofita per trucar la família d'en Leo: després de la seva valoració inicial del cas, ara hi vol quedar per establir el pla d'actuació a seguir. Aquesta feina de valoració psicològica, de diagnòstic i de seguiment de cada infant la combina amb la de coordinadora del CDIAP.



✖ 13.30 h

Dinar a l'office

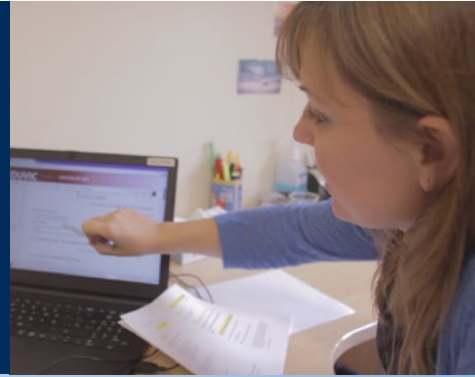
L'hora de dinar és sempre un moment de pausa a Delta. La majoria de sòcies i treballadores dinen a les mateixes instal·lacions de la cooperativa. Sense reunions ni visites programades, l'activitat es focalitza a l'office, on es reuneixen al voltant de la taula cadascuna amb el seu propi menú de tupper. Els temes professionals es mesclen a la conversa amb les rialles i les anècdotes personals.



✖ 15.00 h

Reunió de coordinació de l'àrea formativa

Mentre a la majoria de despatxos l'activitat torna a arrencar al mateix ritme que al matí, la Susana es reuneix a la Masia Can Palmer amb la Núria Ollé, amb qui coordina conjuntament la branca de formació i docència de la cooperativa. El postgrau on-line en intervenció en l'atenció precoç és un dels projectes més destacats, però també fan altres cursos, tallers i xerrades tant per a professionals com per a famílies, combinant la seva expertesa amb l'experiència personal i el model de gestió propi de Delta.



✖ 16.00 h

Sessió de teràpia familiar

A Delta 2 la Núria Gómez ha canviat les sessions de logopèdia per les de teràpia familiar. A aquesta hora s'ha citat amb la Paulina, mare d'una de les famílies que atén el CDIAP. L'objectiu darrer és sempre el mateix: garantir que els infants rebin el tractament idoni en cada cas i que les famílies se sentin acompanyades en tot moment en el procés que estan vivint.



Definiu Delta
Cooperativa des del
seu ADN cooperatiu

"Delta és una empresa socialment responsable i compromesa, on els valors d'igualtat i equitat són importants. És vocació, vitalitat, energia, dinamisme i treball conjunt per assolir un sol objectiu."

✖ 17.30 h

Reunió del Consell Rector

És divendres, dia de Consell Rector. Totes les sòcies que en formen part es reuneixen per supervisar i gestionar l'equip directiu del CDIAP i per controlar que el pla estratègic decidit i aprovat en assemblea s'estigui desenvolupant correctament segons els ritmes previstos. L'òrgan de govern de Delta també supervisa les tasques de la gerència i la gestió econòmica de la cooperativa.

✖ 18.30 h

Final de la jornada laboral

L'entrada i sortida d'usuaris ja fa estona que ha acabat per avui. Abans de tancar els ordinadors i la porta, és un moment perfecte per revisar els darrers correus i fer les últimes gestions del dia. Les sòcies i treballadores de Delta han anat abandonant els espais de la cooperativa al mateix ritme que els han ocupat: de manera progressiva. Demà els esperen més infants i més famílies per acompanyar.



EN PRIMERA PERSONA

Què sents quan fas un balanç en clau personal de la feina que feu a Delta?



Roser Sánchez, fisioterapeuta i logopeda.
Membre del Consell Rector

El fet de formar part de la teva pròpia empresa et fa sentir més participat, et fa estar més motivada en tots els sentits: pots opinar, aportar, impulsar nous projectes... Sento que tots tenim un objectiu comú i que a tots ens agrada treballar amb els nens i amb les seves famílies, i fer-ho bé. Potser treballant en una altra empresa estaria més tranquil·la, perquè la responsabilitat

seria menor, però no gaudiria dels beneficis de participar tan intensament en el projecte.



Susana Gabarrón, psicòloga i coordinadora àrea de formació. Membre del Consell Rector

És una sort treballar en un model empresarial que és el que jo sempre he volgut i en l'àmbit professional que he escollit i he dut a terme durant tota la meua vida laboral. Nosaltres acompanyem els infants i les famílies, per iniciar amb ells un camí que serà molt llarg i que ara es troba tot just a les primeres etapes, que són

molt dolces. I nosaltres, més enllà de treballar, experimentem un creixement personal i laboral enorme en paral·lel a la seva evolució. I això és molt gratificant.



Gemma Garcia, directora tècnica – gerent de Delta Cooperativa

Tinc una sensació de feina ben feta, tant com a cooperativa com a servei. Això no vol dir que em permeti a mi mateixa conformar-me i quedar-me quieta, sinó al contrari: cada vegada m'obliga més a ser millor en el que fem i en el com ho fem. Però sento satisfacció: sempre hi ha coses a millorar però crec que ho estem fent molt bé.



Núria Gómez, logopeda i terapeuta familiar

Sento el dinamisme de la nostra feina i de la nostra manera de fer. Sento que formo part d'una empresa que es mou, que està viva. Això em motiva molt, i per a mi la motivació a la feina és el més important.



#diàlegCO

Els DiàlegCO són una sèrie de quatre converses que aborden des de perspectives diverses aspectes actuals vinculats a l'economia social i cooperativa. Enregistrades a la terrassa d'un bar, en un to informal, ens condueixen a través de temes com la relació entre l'impacte social i l'econòmic, les noves formes de finançament i la participació efectiva en el si del model cooperatiu.

#diàlegCO 1

Fem impacte econòmic i social

#diàlegCO 2

Fem efectiva la participació

(governança i apoderament)

#diàlegCO 3

Fem sistemes de finançament alternatiu

#diàlegCO 4

Fem cooperativisme

Fem impacte econòmic i social

Víctor Moliner és professor d'EADA, on gestiona projectes de consultoria d'empreses a l'àrea de vendes i màrketig, i director general de l'empresa CoreTarget Consulting. Ha impartit formació 'in company' a un gran nombre d'empreses. Les seves àrees d'especialització són l'estratègia, el màrketig estratègic i intern, la política de distribució, la política de preus i les vendes.

Jaume Oller és soci cofundador de Tandem Social SCCL, una cooperativa que ofereix consultoria per a projectes i empreses socials. És llicenciat i màster en Direcció i Administració d'Empreses i màster en Agents de Desenvolupament Internacional. Abans de crear Tandem va ser consultor de diverses entitats i empreses socials.



Jaume Oller
Soci cofundador de
Tandem Social SCCL



Quin impacte econòmic tenen les cooperatives en el seu entorn?

L'impacte econòmic és necessari però no és l'objectiu d'una cooperativa. L'objectiu és fer feliç o ajudar aquelles persones que en formen part: una cooperativa de treball ofereix un treball digne i estable a les persones que hi treballen. És clar que necessita diners, però per tenir un impacte social. No deixa de ser un mitjà per aconseguir els objectius.

En aquest aspecte, tenim clar que hi ha el tema social i el tema econòmic, que en tot cas és el segon aspecte. De fet, el cooperativista no estarà emocionat perquè la cooperativa guanyi, per exemple, un milió d'euros. Estarà emocionat de pensar que amb aquest milió es podrà fer un gran impacte social. El model està basat en les persones, no et poden emocionar els diners sinó el seu impacte posterior. És el nostre tret distintiu, les persones són al centre.

I després també hi ha el model de creixement. Els creixements forts de les empreses generalment trontollen, mentre que el creixement orgànic és més lent, més segur, més potent, més estable i genera a llarg termini un impacte més gran. Per això les cooperatives tenen la visió a llarg termini, perquè si sóc un dels seus treballadors, no vull que faci un gran creixement en un any i l'altre desaparegui, jo vull continuïtat perquè el rendiment que jo en trec no és financer sinó de treball, i necessito que es mantingui.

Un dels impactes que es té en una cooperativa de treball és aquest treball a llarg termini, on hi afegeixes voluntat de transformar sistema energètic, millorar l'educació, reduir fracàs escolar, reduir atur juvenil...pensa que és no només "sóc propietari" sinó que "treballo per una cosa tan legítima com això". Hi ha una satisfacció que et genera motivació i una implicació molt més gran, amb un esforç molt més potent.

Crec que la crisi ha permès veure que les cooperatives són molt més resistents, perquè els propietaris i treballadors tenen capacitat d'adaptació. Els petits es mouen més i són més àgils. I estan oberts a replicar el seu projecte a altres espais si funciona. En Cristóbal Colón, de la Fageda, sempre ho diu, si algú a Andalusia vol muntar un projecte com el nostre, endavant, l'ajudaré, però l'ha de fer allà, amb el seu projecte, amb la seva gent, que siguin els seus propietaris. Té sentit que jo vingui iogurts a Andalusia? És un tema de col·laboració i cooperació, pujar al mateix vaixell per un mateix objectiu. L'essència de les cooperatives és això. Ja neixen cooperant.

Com identifiquem i mesurem el nostre impacte social i econòmic?

La mesura de l'impacte econòmic és relativament fàcil, sumes i restes però l'impacte social és més complicat perquè

Víctor Moliner
Professor EADA, formació
'in company' i director
general de CoreTarget
Consulting



Quin impacte econòmic tenen les cooperatives en el seu entorn?

L'impacte social que desitgen les cooperatives només es pot fer amb impacte econòmic. Aquesta és la meua visió. El que passa és que quan les cooperatives competeixen amb grans companyies que són mercantilistes, l'objectiu de les quals és purament econòmic, no són tan competitives en segons quins mercats. Entre d'altres coses perquè el focus el tenen en l'objectiu de l'impacte social, i això pot obligar a buscar els beneficis a curt termini, el benefici que pugui arribar a les persones que ho necessitin amb certa urgència.

Es pot pensar que aquesta visió que tenen les cooperatives de no guanyar diners com a fi últim, pot fer que la visió a llarg termini es perdi? Potser et fan falta 2 anys seguits guanyant un milió d'euros per poder fer alguna cosa molt gran d'aquí a uns anys, però és clar, si no puc generar aquest 'cash flow' és difícil créixer... per això necessito beneficis. És un tema de volum de cooperativa. El creixement dóna més capacitat de finançament, de recursos i d'inversió. Risc? Sí, però si no tenim aquest risc llavors no creixeríem. Jo crec que els diners donen temps, perquè si tens diners et pots equivocar perquè tens marge, però sinó et mors. En el món cooperativista les empreses haurien de tenir un matalàs important perquè quan vinguin coses dolentes puguin aixecar-se. De fet, les empreses grans es fan grans durant la crisi perquè les petites moren i se n'aprofiten. Com més fort ets, més competitiu et fas...

Estem d'acord en què el nivell d'implicació i de sacrifici de les persones en una cooperativa és fort i molt lloable. Aquest 'engagement' de la gent de dins és el punt fort de la cooperativa: la gent s'hi troba molt arrelada, la sent com a seva. Per a mi és una de les claus, aquesta passió de les cooperatives per la visió i la missió. A les empreses mercantilistes a vegades s'ha de tornar enrere per veure per què s'havia començat, i a les cooperatives això no passa perquè cada dia ho tenen present.

Si aquest concepte que podríem considerar com a motor intern de les cooperatives i entitats socials el portéssim al món mercantil, seria la bomba. Ara bé, si agafés només aquesta part súper important l'empresa seria imbatible, però, en paral·lel, els seus competidors mercantilistes continuen creixent i competeixen...

Com identifiquem i mesurem el nostre impacte social i econòmic?

És difícil, sobretot perquè en això jo m'agafo a allò que diuen els americans i és que "el que no es pot mesurar no existeix". Estic totalment d'acord a mesurar les mesures que faci falta, sobretot tenint en compte que no tot és quantitatiu, però per què mesurem l'impacte social? Jo crec que és important en l'àmbit intern, d'anar a veure si el que fem es pot millorar. Potser a les cooperatives ja sabeu si ho feu bé o no,



L'impacte econòmic al servei de l'impacte social

és un tema qualitatiu, però hem d'intentar extreure'n dades perquè el primer objectiu de fer mesures d'impacte és per saber si estàs complint el que vols. És per saber la teva visió. Perquè si no, potser la teva feina no té sentit per molt que la cooperativa guanyi diners.

L'impacte et pot generar fidelitat en el consumidor, però no et compren perquè ets cooperativa, et compren pel producte. Ara bé, el fet cooperatiu és un tret diferencial i s'ha de posar en valor, s'ha d'explicar molt bé què és una cooperativa, quin valor té, que difícilment es deslocalitzarà... Com a cooperativa tenim un criteri: amb la mateixa qualitat i preu similar, sempre cooperativa.

Com col·laborem amb altres agents per millorar i maximitzar el nostre impacte?

La cooperació a la cooperativa ja ve dictada pel nom. Cooperen entre si i també amb d'altres: amb administracions, amb la gent, amb ONGs, està a l'ADN. De fet, és imprescindible i és senzill per a una cooperativa pensar en cooperar, però s'ha d'encaixar en valors.

En el procés i en la presa de decisions es discutirà més, sí, perquè els valors i la visió són claus, però si s'arriba a una aliança serà molt més ferma perquè no serà la decisió d'una persona, sinó d'un conjunt de treballadors de la cooperativa. Algunes aliances s'agafen des de dalt, però no s'agafen per les bases i aquí l'actitud uneix. A més, en el cas d'empreses socials també hi ha una manera d'intercooperar amb altres iniciatives semblants.

Com innovem per aconseguir més impacte social?

Les cooperatives són empreses nascudes en la innovació, perquè quan intentes atacar una necessitat social moltes vegades ets el primer de plantejar-t'ho, i fer-ho a través d'un model de negoci no sempre és fàcil. Tens una base de socis molt gran, uns treballadors que també són socis, i a més internet està donant opcions innovadores...

La innovació és clau, i a les cooperatives hi ha un clar avantatge, tens gent motivada, amb ganes. De fet, tens molta gent amb ganes i molta gent pensant en un negoci, en com aconseguir un impacte, i això genera més innovació, més gent que aprofita idees. No obstant això, crec que falta la gestió de la innovació perquè la innovació no és tenir idees, sinó implementar-les i que tinguin èxit.

Però la innovació no només és per aconseguir un avantatge competitiu. Pot ser per arribar a més gent o tenir un impacte més gran. Hi ha molts exemples, una casa de colònies pensada perquè hi puguin anar persones amb discapacitat. No una casa adaptada, sinó una casa pensada "per". És la primera que hi ha a Europa continental, això és innovador.

Cal canalitzar la innovació en processos i persones

ho teniu tan interioritzat que aquesta anàlisi la feu cap a dins i no cap a fora.

L'impacte a la societat és difícil de calcular a llarg termini, perquè hi ha una part on tu no pots influir. Si jo reinsereixo una persona en 1 any, la vida dóna moltes voltes i jo no sé si tot el que ha fet d'aquí a 5 anys és conseqüència del que jo he fet. El que sí que pots mesurar és quantes persones continuen en el seu lloc de feina cooperatiu després d'una quantitat d'anys.

En el cas de les cooperatives, és important tenir impacte i que et coneguin. Perquè crec que les cooperatives fan molt bé la seva feina, són experts en el que fan, però estem en una societat de la comunicació i algú dins de les societats ha d'assumir aquesta tasca de comunicació externa, perquè molta gent quan s'adona de la funció de les empreses cooperatives diu: "Ah sí, fan això?".

És un concepte de valors, ens diferenciem. És màrqueting... Si preguntem a qualsevol persona pel carrer per un producte o servei, et dirà que és bo, que de fet és una qüestió bàsica que ha de complir, però potser no sabrà que és d'una cooperativa. Hem d'aconseguir que sàpiga que, a més, aquell producte o servei té un impacte social. Potser si La Fageda no fos una cooperativa, aquell iogurt, que és realment molt bo, no existiria...

Com col·laborem amb altres agents per millorar i maximitzar el nostre impacte?

Les cooperatives a vegades són endogàmiques, es relacionen entre si i em sembla molt bé i a vegades en aquest món ja es coneixen, però i la cooperació amb empreses? S'ha de buscar algun punt en la que s'uneixin... Potser pots col·laborar només en certs moments, perquè si no correm el risc de limitar les aliances. Poden ser tangencials, col·laborant només en els punts en què es coincideixi en valors.

La qüestió és cooperar i ajudar-se. Això també passa ara a les empreses convencionals. Hi ha empreses que n'ajuden d'altres perquè al final potser en alguns aspectes poden tenir punts explotar junts. Hi ha moltes aliances entre cooperatives i empreses ordinàries? En tot cas, jo no en conec gaires...

Com innovem per aconseguir més impacte social?

Les empreses cooperatives innoven en processos i persones i és important com aprofitem tota aquesta força de la gent, aquest 'engagement' per canalitzar-ho... jo crec que no sempre es fa, i amb la innovació ens omplim la boca, però per innovar ens falta temps i el temps, com deia abans, el donen els diners... hem de mirar com fem alguna cosa que permeti innovar i com la comuniquem per ser capaços de convertir-ho en un avantatge competitiu.

Fem efectiva la participació (governança i apoderament)

Àngels Cobo és directora general de Suara Cooperativa, on durant anys ha ocupat el càrrec de directora de Comunicació, Màrqueting i Innovació. Ha treballat al món cooperatiu des de l'any 1990, i coneix i treballa en el sector del serveis socials i l'educació des del 1986. És psicòloga de formació i educadora social de fet.

Albert Serra és director de l'Institut de Governança i Direcció Pública (IGDP) i professor associat de la Universitat Ramon Llull i del departament de Direcció General i Estratègia d'ESADE. Llicenciat en Ciències Econòmiques i Empresarials i màster en Direcció Pública, ha estat vinculat principalment al sector públic i al no lucratiu, tot i que també ha desenvolupat activitats empresarials.





Àngels Cobo
Directora general de Suara
Cooperativa



**Com
impliquem les persones
sòcies en la presa de decisions en els
seus àmbits d'actuació?**

En aquest aspecte hi ha una part d'implicació i una de compromís i també un debat sobre el concepte de participació en el model cooperatiu, ja que no és només la participació i presa de decisions en un moment d'assemblea, sinó també la presència en el dia a dia. És aleshores quan es fa factible una gestió àgil, eficient i participativa.

Considerem que en el món cooperatiu s'ha de valorar la governança en el lloc de treball de cada persona: com realment un s'apodera del seu lloc de treball i de la capacitat de prendre decisions. Això només s'instal·la amb temps i treball, s'ha de ser conscient que et fas cooperativista a mesura que hi estàs a dintre i vas reflexionant i coneixent l'entorn.

Nosaltres hem reflexionat sobre la governança de les decisions i de com apoderem les persones, com fem que sàpiguen que poden i han de prendre decisions: hi ha un component de conèixer més la cooperativa i ser més participatiu des d'un punt de vista més societari, i un altre d'anar transformant el model relacional intern i fer un organigrama més en xarxa i no tan jeràrquic. És una dualitat: per una banda és la persona i el compromís d'aquesta envers la cooperativa i, per l'altra, el que fa la cooperativa per poder acompanyar aquesta persona en el seu creixement.

Ens agrada pensar que com a socis i treballadors tenim diferents barrets, el de soci i el de treballador, i sempre els portem tots dos posats a l'hora de decidir.

Com aconseguim que els socis tinguin una visió global de la cooperativa que els permeti participar amb coneixement?

Aquest és un dels grans reptes de les cooperatives. Nosaltres tenim la informació a l'abast. Els socis ho poden veure tot, però realment saps que molts no s'ho miren. La informació ha de ser accessible però al final no és aquest l'únic camí, sinó quins canals poses a disposició per poder contrastar el que realment preocupa.

Per exemple, hem impulsat els cafès amb el Consell Rector, on es convoquen grups d'un màxim de 15 persones per reunir-se a parlar sense un tema concret i així construïm a partir de les preocupacions dels propis socis. És important saber què és allò que preocupa al soci i no donar-li tota la informació perquè després el bombardeges i no serveix de res.

A Suara som 960 socis i uns 3.000 treballadors. Tenim des de socis molt implicats fins a socis menys implicats i el nostre objectiu és desplaçar tot el possible cap a la major implicació.

Nosaltres, per posar un exemple, hem constituït un equip de participació societària i de gestió del canvi format per 4 persones, que coordinen i vetllen perquè tot el treball cooperatiu des de les formacions i les participacions es tiri

Albert Serra
Director de l'Institut de
Governança i Direcció
Pública (IGDP)



**Com
impliquem les persones
sòcies en la presa de decisions en els
seus àmbits d'actuació?**

La implicació és un element clau i és la diferència més substancial que veig amb els models empresarials. Ets tu qui t'impliques, no és una part del teu capital sinó la teva persona la que forma part del projecte. Això dóna a l'empresa la seva potència productiva. Ara bé, tinc la sensació que hi ha diferents nivells d'implicació en la participació en la presa de decisions i en la governança del sistema. Sovint aquesta participació es percep com un privilegi del soci cooperativista, i en canvi tot el que té de responsabilitat i de compromís queda una mica al marge.

A vegades tinc la sensació que el pes es posa en la participació en la decisió i no tant en la participació en la producció com a activitat necessària perquè vagi millor.

Un primer pas per a una implicació participativa forta passa per assumir aquesta responsabilitat individual de prendre decisions i la teva pròpia individualitat dins l'organització, que és el que et legitima després per poder participar en altres nivells. La veritable potència de la institució cooperativa és la implicació personal de decisió contínua.

En això també s'hi inclou la coresponsabilitat de l'usuari. El ciutadà no només ha de ser usuari del servei, sinó que se sent corresponsable i la seva presència ha d'aportar valor. En aquest sentit la potencialitat de la cooperativa està més en el nivell d'aquesta implicació que en la presa de decisions.

Com aconseguim que els socis tinguin una visió global de la cooperativa que els permeti participar amb coneixement?

Arribar a tenir aquesta visió de l'organització des de tota l'estructura és una utopia desitjable. No és imaginable que el grau d'integració i coneixement de tot l'entorn corporatiu, empresarial i social el puguis fer des de tots els punts de l'organització. El tema és garantir que tens la informació que ets capaç d'utilitzar en funció de la posició que tens. Últimament aquí hi ha una teoria amb el tema de la transparència que està canviant l'enfocament: no és tant necessari posar tota la informació accessible sinó que puguis preguntar amb llibertat i t'ho responguin. D'aquesta manera tu avances en funció de les teves necessitats de coneixement i d'aquesta manera és com i quan entens la informació. Així doncs, la disponibilitat de l'organització a mantenir una conversa és clau i és un element de formació i continuïtat que pot acostar tothom al seu nivell.

D'altra banda, tampoc es pot exigir a tothom que faci el mateix nivell d'esforç. Aquí hi ha una part personal que és dir "jo he de participar però jo decideixo fins on estic més interessat o fins on em puc implicar".





endavant
i siguin els propis equips
els qui hi treballen. I veus que allò que
funciona realment és fer les coses des de la praxis
més que des de la teoria. Jo mateixa puc anar a explicar la
teoria, però quan copsen realment una cosa és quan ho explica
un altre soci, algú que pot compartir les mateixes inquietuds i que sap
com li agradaria que l'hi expliquessin. Això ho veus cada vegada més clar.

Com gestionar des de la direcció la informació i les idees dels socis?

La voluntat de gestionar les idees sempre hi és però mai l'assoleixes del tot. S'ha de tenir
en compte que si la informació és unidireccional no té sentit, i el que s'ha d'aconseguir és ser
capaços de generar espais formals i informals i mecanismes que potenciïn al màxim aquesta
bidireccionalitat.

Crec que en l'aspecte de gestió de la informació la complexitat d'una empresa no cooperativa és molt
baixa i la d'una cooperativa és molt alta. En una cooperativa has de destinar molts recursos econòmics i de
persones per fer que la informació flueixi, però també és veritat que si aquest engranatge funciona i la cooperativa
té objectius i estratègies comunes, la potencialitat també és més alta que la de qualsevol altre tipus d'empresa.

En una cooperativa on els socis no siguin socis treballadors, la participació canviaria? Garantir la participació si la cooperativa fos més petita creieu que suposaria algun canvi?

El compromís de la persona en una cooperativa de treball és molt alt. Seria bo que els altres sistemes cooperatius es
plantegessin incrementar els nivells de participació perquè segurament també obtindrien bons resultats. A Catalunya i
Espanya els models cooperatius de consum no estan tan estesos com en altres països com el Canadà.

En aquest sentit, un altre dels compromisos és el del capital. El primer compromís és el treball a més a més perquè
som cooperatives de treball, però quan hi poses un compromís econòmic al costat, aquest pren més força.

És evident també que la dimensió marca en molt àmbits, possiblement és més fàcil fer uns models
participatius quan ets una cooperativa petita. També no només és la mida sinó com està dibuixada
i com treballa, com es dispersa en el territori. Però un tema que considero essencial és si hi ha
una voluntat ferma perquè allò sigui una cooperativa, ja que pot ser una cooperativa de tres
membres, però si no hi ha aquesta voluntat no s'acaba construint.

Com fem efectiu el principi de transparència a l'organització? Quina informació han de rebre els socis i com?

S'ha d'ajudar a entendre la informació, que te l'expliquin si no la saps
interpretar. Una manera de desinformar és omplir d'informació,
i no volem això, sinó informar i ajudar a entendre la
informació i quin ús se'n pot fer.

Una gestió
àgil, eficient i
participativa en
el dia a dia

És la persona, i
no el seu capital,
qui s'implica en el
projecte

Com gestionar des de la direcció la informació i les idees dels socis?

El procés d'informació i formació es converteix en un procés
de captura de propostes, opinió, suggeriments, etcètera, i això es va
integrant en el mateix procediment. Jo crec que la comunicació interna
en aquest sentit està morta i el que hi ha ara per ara és un procés d'interacció
bidireccional permanent en sentit vertical. Això, per al treballador i el soci suposa un
esforç d'haver d'anar a dir una cosa concreta a la gent, i no estan segurs de si el que
estan dient és rellevant, en canvi, si això ho fas amb una sessió de treball, la possibilitat que
la comunicació interactiva sigui fluida és molt més alta. Jo crec que s'haurien d'integrar els dos
processos, el d'informació i el de captura de coneixement de la realitat.

En una cooperativa on els socis no siguin socis treballadors, la participació canviaria? Garantir la participació si la cooperativa fos més petita creieu que canviaria coses?

Crec que si a més a més de la consciència personal com a treballador hi ha una implicació amb capital i
recursos econòmics, que a vegades es troba a faltar, la participació és més destacable. Jo crec que pels tipus
d'empreses de futur, aquest compromís amb l'aportació de recursos econòmics per poder capitalitzar l'activitat tendirà
a ser més decisiu i generarà volums de recursos més assequibles.

Pel que fa a les mides, no sé si hi ha una dimensió òptima, però el que sí que tinc més clar és que s'ha de tenir una
dimensió mínima de la que és preferible no baixar. Crec que un dels problemes del nostre país ha estat el minifundisme
fins que no han aparegut unes quantes cooperatives grans o mitjanes. L'organització petita pot semblar més fàcil de
gestionar, però realment està menys organitzada i és més fàcil que entri en crisi. Per tant la dimensió és rellevant
i és important que hi sigui. Així que veig més problemes a les cooperatives petites que a les grans. Ser gran té
avantatges i ser petit inconvenients.

Com fem efectiu el principi de transparència a l'organització? Quina informació han de rebre els socis i com?

L'aprenentatge d'aquestes últimes experiències que he tingut a nivell de transparència em
porta a pensar que en aquests moments l'important és el binomi entre transparència i
accessibilitat a la informació. La millor manera de desinformar és sobreinformar.
S'ha de donar molt pes al dret a la informació. D'aquesta manera el dret
d'accés a la informació passa a ser gairebé més important que la
transparència.

En gestió de la informació hi ha un principi clau, i és que
la informació s'ha d'adequar a cada tipus d'usuari.
Això és vital perquè una organització sigui
transparent.

Fem sistemes de finançament alternatiu

Jordi Marí és el president de FETS (Finançament Ètic i Solidari), entitat que promou les finances ètiques a Catalunya.), i coordinador executiu del Grup Cultura 03. Economista de professió, ha dedicat gran part de la seva trajectòria a l'àmbit de l'economia social i el Tercer Sector.

Oriol Sans és gerent de l'Àrea de Finançament d'Acció, l'agència per a la competitivitat de l'empresa de la Generalitat de Catalunya. És llicenciat i MBA en finances internacionals per ESADE i té una àmplia experiència en finançament d'empreses en la seva fase inicial, gestió financera, capital risc, agències governamentals i consultoria financera.





Oriol Sans
Gerent de finançament
d'Acció



Noves tendències en matèria de finançament

Per a nosaltres el finançament alternatiu és tot aquell finançament que s'ofereix fora del circuit bancari o que s'analitza fora i d'una forma diferent que el de la banca, que tendeix a mirar cap al passat. Aquí hi entren plataformes de finançament col·lectiu d'inversió, de finançament col·lectiu de deute, també de finançament de factures o fins i tot plataformes com Verkami o Kickstarter.

De fet, Verkami ja és conegut i ha finançat més de 300 projectes, amb la qual cosa a la gent ja no li fa tanta por fer-hi una prevenda. Per a nosaltres és interessant per determinats projectes, i a alguns fons de capital risc també els interessa perquè és una prova de mercat: un cop s'ha finançat, la gent l'ha comprat, veu que l'empresa pot tenir èxit i al final hi acaba invertint.

Moltes vegades consisteix a buscar un mix en el finançament, com a les campanyes d'equity crowdfunding'. Per exemple, hi ha una empresa que es diu Mind the Byte que el que fa és bioinformàtica per curar malalties, i en aquesta campanya ven accions. Ofereix una part de recerca de rendibilitat a l'inversor però també una part social, on saps que si l'empresa va bé, et beneficia alhora que ajuda a resoldre problemes de certes malalties.

Ara a Anglaterra hi ha un concepte que aquí s'està començant a introduir: els minibons. Tu finances amb bons una empresa determinada i tens la possibilitat d'anar a aquella empresa com a client de tant en tant. És lligar la teva inversió amb el projecte empresarial i hi ha gent que hi està entrant simplement per donar suport a l'economia productiva. És el cas del finançament col·lectiu en deute o el 'crowdlending', que pot generar situacions on aquesta empresa que potser tenia dificultats per accedir al finançament, tira endavant inversions i al final aquestes inversions generen llocs de treball. Això pot ser útil, sobretot si un coneix el sector i el projecte determinat.

En altres formes d'invertir no saps on posen els teus diners, i per tant, en aquest cas sí que saps que van a l'economia productiva.

L'esforç passa també per com fer que la gent participi i mobilitzi aquests recursos. Avui dia, internet és la clau, no només per arribar a molta gent sinó també per analitzar aquestes iniciatives.

A mi em fa por que acabem marxant cap a grans plataformes d'inversió deslligades del nostre entorn més immediat. Hem de trobar un balanç que afavoreixi també la proximitat i potenciar-la per evitar plataformes d'economia a gran escala. Si hi ha una concentració del finançament segurament el servei i el preu d'aquest finançament pot veure's afectat.

Els sectors econòmics han tingut una gran dependència

Jordi Mari
Economista, president de
FETS (Finançament Ètic i
Solidari) i coordinador de
Grup Cultura 03



Noves tendències en matèria de finançament

En la base partim de les 3 efes inicials del friends, fools and family, que van formant un cercle que al final es va eixamplant gràcies a la facilitat de connectar amb la gent. La tecnologia ha tingut un pes molt important en aquesta tendència que hi ha ara d'ajuntar-nos per directament finançar projectes o fer petites aportacions d'estalvi. Podem dir que Verkami o qualsevol plataforma de 'crowdfunding' o 'crowdlending' són possibles gràcies a les plataformes informàtiques, això ho ha revolucionat molt.

Jo diria que en tot aquest procés de crisi tant financera com econòmica, al final ens les hem hagut d'enginyar per trobar alternatives, i algunes d'aquestes ja existien però estaven confinades a cercles molt petits. Al món cooperatiu hi havia per exemple iniciatives com el Coop 57, que es basen en això, en fer fons comuns entre tots per poder donar suport a iniciatives que encaixen en allò que nosaltres volem.

En paral·lel, cada cop més hi ha una tendència a fusionar els intermediaris, i en economia social això es nota bastant perquè hi ha molta gent que no vol confiar en el criteri d'un gestor financer que tria en clau de ràtios financeres, sinó que el que vol és saber què s'està fent amb els seus diners, invertir en projectes del seu entorn. En definitiva, una economia més de proximitat, encara que les plataformes ens permetin invertir, si volem, a l'altra part del món.

La gent diversifica, hi ha una recerca de tranquil·litat en part dels teus estalvis i una altra part de jugar, invertir i recolzar projectes amb una mica més de risc. Hi ha qui busca més rendibilitat i s'ha acabat i altres busquen complir altres objectius perquè els agrada l'economia social, el cooperativisme o l'agricultura ecològica i volen donar suport a iniciatives d'aquest àmbit.

En tot aquest procés també hi pot tenir protagonisme la banca ètica, on es recupera l'objectiu de les entitats financeres de dirigir els estalvis cap al finançament de l'economia productiva, com fan a Fiare o Triodos.

Per la seva banda, el món cooperatiu també està potenciant la idea del soci col·laborador també com a soci col·laborador financer, una imatge d'inversor que també forma part del 'management' o la governança de les entitats, i crec que és una implicació interessant.

A mesura que el finançament se centra a mans de molts pocs, ja hi ha gent que busca alternatives perquè no vol contribuir en aquest oligopoli. Ens estem acostant al que fan altres països on el finançament bancari no ha tingut el pes que ha tingut aquí. Ens estem normalitzant una mica, però encara hem de tenir present el risc que hi ha ara, i és que les entitats financeres tenen un excés de capacitat de finançament, et vénen a buscar, i això pot fer que ens oblidem del que han estat aquestes eines durant els últims anys.





Rendibilitat,
implicació i
impacte social

de les entitats financeres, ara mateix hi ha 4 entitats que tenen el 91% del mercat financer. És una decisió intel·ligent per part de les empreses el fet de diversificar la seva base de finançament, i això ajuda perquè no només arriba d'una altra font, sinó que també hi ha característiques diferents que es poden adaptar a les necessitats de l'empresa: temes de capital, de més terminis, de quotes participatives.

Hem d'anar cap a la diversificació del finançament. Ara la situació de la banca ja no és la que era en aquell moment, comencen a oferir una altra vegada finançament i les empreses han de tenir en compte que han de diversificar la base, adaptar els terminis de maduració dels actius i passius per evitar trobar-se un altre cop en la mateixa situació. De mica en mica s'està consolidant aquest ecosistema, s'està fent més treballat i amb més diversitat d'oferta.

Com impliquem els diferents grups d'interès per aconseguir finançament?

Cal buscar el finançament de diversos àmbits, perquè quan finances també estàs implicat. Hi ha diversos grups d'interès molt propers. Els proveïdors se suposa que coneixen millor que ningú l'activitat i seriositat de la companyia, igual que els treballadors. De fet, quan treballes amb algú també estàs implicat en el seu projecte i pots tenir ganes de finançar-lo.

Podem parlar de les 4 efes: family, friends and fools...i jo hi afegiria els founders. I fins i tot els fans per formar part d'una mena de 5 efes. A partir d'aquí, com podem fer que vingui altra gent? Doncs amb uns inversors de referència. Si tens 7 inversors de referència, hi ha un impacte de la seva repercussió i multiplicació de les seves activitats dins de les cooperatives i les inversions d'impacte.

I si hi afegeixes el tema social i l'impacte tenim el mix que dèiem abans, la rendibilitat més el tema de l'impacte, sabent que potser és millor que fer una donació, perquè en aquest cas sí que és com una donació però si et va bé et tornen els diners. Potser si valorem això hi ha un grup de gent que entraria indecisa però acabaria fent el pas. Són opcions que hem de veure com evolucionen en el futur.

Jo crec que les eines ja les tenim, el que hem de fer és madurar més aquesta situació, des de l'administració posar més benzina perquè vagi més ràpid i explicar-ho: a les empreses perquè optin per aquest finançament, i a la gent per dir que òbviament són inversions amb risc però que també són alternatives a les seves opcions habituals d'inversió.

Al final això arribarà, el que podem fer és que s'acceleri i així ens estalviarem tot aquest període de transició que ens faria perdre l'oportunitat de tirar endavant algun d'aquests projectes socials o cooperatius.

La intercooperació
també pot ser
financera

Com impliquem els diferents grups d'interès per aconseguir finançament?

Alguns projectes cooperatius han hagut de trobar noves fonts de finançament i m'ha semblat interessant com han anat a buscar tots aquests grups amb qui es relacionen mirant-los com a potencials inversors. Els socis d'un projecte són potencials inversors del projecte, però també ho poden ser proveïdors. Si faig estructures de fusta, un dels primers interessats en què en faci moltes és qui em ven la fusta. Hi ha clients que fan encàrrecs amb visió a llarg termini i poden tenir un bon proveïdor que els vol ajudar financerament per fer-los més forts. Jo crec que cada cop els podem veure més com a suports de la nostra activitat.

De fet, un dels principis del món cooperatiu és la intercooperació. I de la mateixa manera que una forma de participació dels socis pot ser financera, la intercooperació també ho pot ser. Totes aquestes sortides, si les hem de fer sense les eines adequades, són molt més quimèriques i ara tenim la facilitat de les plataformes per relacionar-nos.

Les eines per fer que col·lectivament puguem finançar grans projectes a través de petites aportacions hi són, però potser cal fer un pas en la generalització de les eines perquè són conegudes en entorns reduïts i la gent fora d'aquests entorns hi veu molt risc i potser l'administració podria ajudar en això.

En Jean Claude Rodriguez, emprenedor de les CAF, sempre explica que no deixa de ser curiós que seguim treballant amb unes entitats que ens donen molt poc pels nostres estalvis mentre n'obtenen un gran rendiment, del qual ens retornen molt poc; i que quan els anem a demanar finançament, si ens el donen és car i amb condicions de malfiança. Aleshores una realitat com aquesta, que caricaturitza les entitats financeres, ens empeny a buscar alternatives en el món cooperatiu i en qualsevol altre per complementar aquesta oferta que en el futur podria veure's reduïda.

Canviar tendències en l'àmbit financer és difícil, les persones som molt conservadores en la gestió dels nostres estalvis. Anar cap a alternatives és un procés lent. Els pioners s'arrisquen, a mesura que hi ha una trajectòria estable comencen a portar més gent i amb això més capacitat de finançament. L'objectiu és que al final deixin de ser noves tendències per passar a ser 'mainstream'.

Hauríem de fer una cultura financera més generalitzada per donar a entendre que quan posem estalvis en preferents o derivats, assumim un risc, i en 'crowdlending' o cooperatives de serveis financers, també tenim aquest risc. Sabent-ho tot és més fàcil assumir aquest risc perquè és més reduït.

Fem cooperativisme

Isidre Castanyer és pagès, president de Cooperativa Plana de Vic i té una llarga trajectòria en el món del cooperativisme agrari. És el creador de Mas El Guiu, una empresa d'elaboració de plats preparats amb productes de proximitat que ha suposat la reconversió de la seva explotació agrícola i ramadera de Santa Cecília de Voltregà.

Leila Ribes és presidenta i sòcia fundadora de la granja escola terapèutica L'Auró, un projecte pioner a Catalunya que vol obrir l'oci inclusiu a tots els públics. És treballadora social, tècnica en creixement personal i directora del lleure, i ha participat en diversos projectes socials per a la dona, la gent gran i les persones amb discapacitat.



Isidre Castanyer
President de Cooperativa
Plana de Vic



A la cooperativa fem canvis sempre, cada dia és una oportunitat nova i per tant, ens toca fer canvis constants. Cada dia és un nou inici i començar una nova línia de negoci cada dia o tirar endavant una oportunitat que detectes requereix tenir alguna cosa, algun acompanyament, que et digui el que has de tenir en compte, i crec que això és una fortalesa de l'entorn cooperatiu.

Al final qui pren decisions a casa nostra som nosaltres, i això és el que converteix aquell projecte empresarial en un projecte personal o molt particular. Acaba sent el que marca la diferència del camí que recorres, oi? Quan assoleixes aquest punt ja et transformes en un més del mercat, on el servei és important, on el preu és important...i on els diners són a vegades un bé escàs.

Per a nosaltres és complex encarar noves línies de negoci, créixer o veure a què dediques uns recursos econòmics, en què els inverteixes. És aleshores quan aquell projecte inicial que era molt clar, a mida que va passant el temps es va ampliant i cadascuna de les opinions que es tenen continua sent vàlida, però s'ha de prendre una decisió i cal un cert lideratge també en aquesta estructura encara que hi hagi molt diàleg. Hem nascut en el diàleg, però sí que cal una part de lideratge, un lideratge potent per avançar i assumir un risc d'equivocar-se amb la capacitat de reconduir el negoci posteriorment...

Aquest lideratge mai el tens prou ben definit, perquè casa nostra se supedita a un marc general que és una assemblea que marca unes grans línies. Desenvolupar aquestes grans línies realment es difícil, és de les coses més complexes que té una cooperativa i segurament qualsevol projecte empresarial. Ara bé, si ens hi fixem el diàleg dins l'empresa és un dels valors que busquen avui les empreses en general com un dels conceptes de gestió més importants. Està de moda avui escoltar la gent. Jo diria que és una de les oportunitats que també tenim en concepte cooperatiu, néixer amb aquest ADN de voluntat de voler escoltar, d'acceptar aportacions, i crec que la gent jove està molt oberta en aquest sentit.

Continuant amb el tema del lideratge, jo diria que no hauria de ser còmode, perquè no és allò de "mira que bé que tenim algú que ens treu les castanyes del foc, que assumeix responsabilitats i riscos", sinó que és un tema que hauria de ser rotatiu...perquè és una posició delicada dins el rol de gestió d'una cooperativa i que hi anés passant la gent seria molt important. Això en el nostre cas que som una cooperativa gran amb moltes branques o línies de negoci té els seus riscos, perquè no pots anar canviant estructures en qualsevol moment i els lideratges haurien de tenir una certa continuïtat. L'experiència de passar per un Consell Rector, d'haver de decidir, de donar explicacions, permet veure les coses diferents i hi hauria d'haver un mecanisme

Leila Ribes
L'Auró



A l'Auró estem en el nostre primer any i mig de funcionament i hem canviat de dalt a baix tots els nostres objectius d'empresa. Vam començar la cooperativa amb molta il·lusió i amb molts ideals i el dia a dia és un altre món.

Ara bé, si tens l'objectiu clar i viu tens la força d'anar reformulant tot l'entorn, que és el que li dona la forma, mentre que el que vertebrava el projecte és el mateix, que és omplir un buit social amb un treball cooperatiu i en posar-ho en un pla real el que canvia es l'entorn.

Tenir suport d'altres entitats ha estat una de les claus per superar aquesta posada en escena, aquest trasbals de quan comences una empresa d'envergadura com és el nostre projecte. Poder recórrer a entitats que fa anys que tenen un recorregut i una experiència ha estat clau per entendre que el que estem vivint és natural, que no és un daltabaix. Aquesta xarxa creada a tot Catalunya arran de la cultura cooperativista que fa anys que funciona ens ha ofert un gran suport.

Quan comences et trobes amb el paral·lisme entre projecte social-cooperativisme i empresa pura i dura, i sobretot amb el mercat: has de donar un servei, un producte, i ser fidel als principis i solvent econòmicament com a empresa. Tu vols ser diferent dins d'un mercat molt marcat per la competitivitat i la limitació econòmica.

En el dia a dia a nosaltres també ens ha costat molt poder diferenciar el lideratge a l'empresa. Ens ha costat molt sempre perquè és necessari que hi hagi una persona que porta el carro o el projecte en si i és difícil poder-ho fer compatible amb l'assemblea, amb el funcionament diari. A vegades costa molt de fer entendre a la resta de treballadors que fem una jerarquia lineal però que a l'hora de treballar hi ha d'haver algú que els coordini, que a l'hora de donar una imatge d'empresa hi ha algú que és la imatge pública, i hem d'estar batallant sempre per fer veure com es fa compatible aquesta figura.

Entre els treballadors ens hem trobat diferents perfils, gent jove que necessita aquesta directriu, de tenir una jerarquia, seguir unes pautes marcades per un superior, ja sigui el cap o un coordinador, i gent que té la voluntat de "que bé, serem cooperativa, i parlarem", però costa fer entendre el matís entre drets i deures. Quan els expliques que aquí treballem entre tots, aleshores a vegades volen anar pel seu compte podent decidir i no, ja que tots decidim en assemblea i aleshores tots desenvolupem el que s'hagi decidit a l'assemblea. Costa molt crear aquesta cultura social de l'aportació que et dona uns beneficis més enllà de la nòmina. Formes part de l'entitat, formes part del dia a dia, participes de la política de l'empresa i decideixes cap on es va, si cap aquí o cap allà i tens una implicació mes enllà d'una nòmina.



El dia a dia com una oportunitat de canvi constant

gairebé obligatori d'anar canviant.

En els processos de canvis i adaptació sempre em trobo amb la típica expressió de "ja anem bé, perquè hem de canviar?" i de fet, si hem de canviar quan anem malament tindrem un problema molt gran, per tant el millor és anar fent canvis quan les coses vagin bé. És canviar el concepte de què quan anem bé no cal canviar res per fer-ho al revés: aprofita ara que va tot bé per anar fent canvis.

Com veieu el futur de la cooperativa?

El futur de la cooperativa és apassionant, cada dia tenir idees i veure oportunitats et dóna reptes molt engrescadors. La societat en el nostre món, si toquem temes d'alimentació, t'està demanant productes de proximitat, productes que sàpiguen on es fan, que puguin visualitzar cares d'algú, cares alegres, de gent que fa una feina divertint-se i cuidant el medi. Això ens obre moltes oportunitats i el que volem fer és satisfer el consumidor. Tenim un camí a recórrer molt interessant.

De cara al futur? Nosaltres encara no hem obert portes a fer participar els treballadors i els consumidors també, però segur que aquesta interacció entre els operadors de la cadena pot fer un projecte molt més potent.

Amb l'experiència, mires les coses amb perspectiva i saps que el dia a dia et supera i cal replantejar-se moltes idees, però això passarà sempre. Al cap de cinc mesos, al cap de cinc anys, però en el fons només és parlar-ne, ser capaç de detectar que cal moure alguna cosa, posar-ho sobre la taula i trobar la millor opció. Tampoc és tan difícil.

En aquest sentit, s'ha de saber diferenciar el cap del cor. Jo penso que als projectes de cooperativa, els fa falta un cap i un cor, el cor és essencial i el cap és bàsic per poder-te equivocar tan poc com sigui possible. El cor et permetrà no perdre l'origen i el cap afrontar la realitat d'avui i les possibilitats de demà.

L'equilibri perfecte no el tindrem mai, però en aquest mateix sentit ens ha anat molt bé introduir a l'empresa gent amb visió empresarial no cooperativa, amb una visió més dura i més lliberal, per deixar d'idealitzar alguna cosa i enfocar-te més al negoci, perquè si no hi ha negoci hi ha problemes. Introduir arguments o conceptes que no t'havies plantejat i que potser semblaven massa durs per a un model cooperatiu ens ha anat molt bé.

Arribar a fer gran un projecte dóna cert orgull personal. D'un projecte que es va començar de forma petita i molt concreta, poder donar-li dimensió i que pugui tenir continuïtat per sobre d'una persona, això genera un orgull important d'haver estat capaç de tirar endavant un projecte conjuntament amb tota la comunitat.

Un projecte emancipat que els usuaris es fan seu

Jo crec que el canvi de persones en la gestió de l'empresa seria una proposta clau per poder entendre quina és la figura de la persona que hi ha al capdavant, i com costa gestionar el dia a dia i l'assemblea i tenir tothom content. Ara, de fet, nosaltres tenim un consell de seguiment on hi ha càrrecs rotatius i obert a tothom que hi vulgui participar. És com un consell rector però li diem així perquè ens sembla jeràrquicament més pla. És un pas més per fer entenedor com es treballa en equip.

Com veieu el futur de la cooperativa?

Nosaltres estem vivint el present com un caramel perquè s'està agafant molta consciència a nivell cultural del valor de la proximitat, del valor de les empreses socials, consciència de la sostenibilitat mediambiental, de la sostenibilitat social... treballem un producte social com és el lleure especialitzat i les teràpies naturals i a partir d'aquí veiem un futur que creix cap a una cooperativa mixta de treballadors i de serveis per donar aquesta coherència que teníem al principi de fer partícips els treballadors i obrir-nos als usuaris, dels quals aprenem cada cop que vénen perquè aporten el valor real de l'experiència. És tancar el cercle perquè crees un servei en cooperació, inclous el beneficiari que és qui t'aporta un valor de qualitat.

Tenim clar que al començament teníem un projecte idealitzat a nivell de paper i a nivell d'idea, i en el moment en què el poses sobre la taula i es fa realitat, és quan arriba tot el canvi. En el nostre cas va ser difícil pel fet que va ser dolorós perquè portàvem tots una expectativa dins el cap i dins el cor i són empreses que neixen des de la il·lusió. Amb aquesta aportació emocional, tot t'arriba fins a dins perquè ho has fet amb el cor obert.

El que hem vist com un valor molt important per donar futur és tenir un equip intergeneracional, tan important com que sigui interdisciplinar. Nosaltres érem un equip molt jove, molt ingenu, que vivíem molt apassionadament les coses i ara hem introduït persones veteranes, que tenen un intercanvi generacional i que aporten una estabilitat dins de l'equip i de la gestió de conflictes.

Hem viscut la nostra cooperativa com un ens orgànic: l'hem parit com diríem aquí, l'hem fet créixer, ara arribarà a la majoria d'edat i caminarà sol i caminar sol vol dir que hi hagi gent que es posi al capdavant, agafi el lideratge, que els usuaris se'l facin seu i participin del projecte, i veure'l emancipat és el millor orgull que pots tenir com a creador d'un servei social que cobreix una necessitat. Ara és anar aprenent a fer pas a pas i caminar sols. Anar-nos fent grans.

co book



El potencial de l'economia social i cooperativa a Catalunya

Promotors:

**catalunya
emprèn**



Generalitat de Catalunya
Departament d'Empresa
i Ocupació



Amb el finançament de:



MINISTERIO
DE EMPLEO
Y SEGURIDAD SOCIAL

SERVICIO PÚBLICO
DE EMPLEO ESTATAL