



**Universitat Autònoma  
de Barcelona**

**POSTGRAU EN ECONOMIA SOCIAL I SOLIDÀRIA**

**TREBALL FINAL**

**LA QUALITAT DEMOCRÀTICA A  
L'ECONOMIA SOCIAL I SOLIDÀRIA D'ESCALA**

Raimon Carreras Marin

**Curs acadèmic 2020/2021**

**Data de presentació de la memòria: 07/2021**

TUTOR/A: Eudald Griera Llonch

# INDEX

<b>1. PRESENTACIÓ .....</b>	<b>2</b>
<b>2. QUALITAT DEMOCRÀTICA. DE QUÈ PARLEM? .....</b>	<b>4</b>
2.1 PARTICIPACIÓ, GOVERNANÇA i TRANSPARÈNCIA.....	4
<b>3. ESTAT DE LA QÜESTIÓ.....</b>	<b>8</b>
3.1 ANÀLISI INFORME MERCAT SOCIAL .....	8
3.2 PODEM MESURAR DE LA DEMOCRÀCIA?.....	9
3.3 LA DIMENSIÓ AFECTA A LA QUALITAT DEMOCRÀTICA .....	11
<b>4. LÍMITS I REPTES DE L'APROFUNDIMENT DEMOCRÀTIC .....</b>	<b>14</b>
4.1 LÍMITS A LA DEMOCRÀCIA INTERNA .....	14
4.2 REPTES PER PROMOURE LA DEMOCRÀCIA A GRAN ESCALA .....	17
<b>5. APORTACIONS A LA DEMOCRÀCIA INTERNA DE LES ORGANITZACIONS .....</b>	<b>21</b>
5.1 ESCALA DE PARTICIPACIÓ.....	21
5.2 ASSOCIACIONISME JUVENIL I 3R SECTOR .....	21
5.3 ECONOMÍA FEMINISTA I CURES .....	22
5.4 SOCIOCRÀCIA I HOLOCÀCIA.....	23
5.5 PROCOMUNS .....	24
5.6 DIMENSIÓ COMUNITÀRIA .....	24
<b>6. COM DESENVOLUPAR LA DEMOCRÀCIA INTERNA .....</b>	<b>26</b>
<b>7. CONCLUSIONS.....</b>	<b>28</b>
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>30</b>
<b>ANNEXOS.....</b>	<b>31</b>

## RESUM EXECUTIU

Amb aquest treball volem aportar elements de reflexió i practiques que permetin aprofundir en la democràcia interna dels projectes d'economia social i solidària en afrontar el salt d'escala. Com més gran i complexa és l'organització més risc hi ha de perdre qualitat democràtica. Cal una mirada transversal per promoure organitzacions grans on la participació, la responsabilitat i la voluntat transformadora sigui compartida entre el màxim numero de persones possible

## 1. PRESENTACIÓ

El present treball té per objectiu conèixer, analitzar i aprofundir en la qualitat democràtica en projectes de l'Economia Social i Solidària i el repte que suposa portar-lo a la pràctica en estructures cooperatives complexes en el que la gran dimensió del projecte o la complexitat, deguda a la presència de diferents tipologies de sòcies, fan que la pràctica democràtica sigui molt més complexa.

La gestió democràtica per part dels socis és el segon principi cooperatiu i un tret distintiu de les diferents formes que adopten les organitzacions englobades dins l'economia social i solidària. I tot i ser un tret distintiu no n'hi ha prou en que els estatuts ho recullin i que l'espai de presa de decisions per excel·lència d'aquests projectes sigui l'assemblea. La qualitat democràtica inclou diferents aspectes que no s'expliquen per si sols. Abordar la democràcia interna d'aquestes organitzacions i la seva qualitat ens portarà a parlar de la participació, del model de governança, de transparència, d'igualtat i equitat interna, de rols i poder, i, com no, de la gestió del conflicte inherent i consubstancial en totes les formes organitzatives. **La hipòtesi de la que partim és doble, per una banda que per desenvolupar realment estructures democràtiques de qualitat cal lligar i vincular els diferents elements esmentats, i per altra que en escalar les diferents iniciatives la pràctica democràtica és tensionada i pot perdre qualitat.**

Actualment un dels principals reptes que afronta l'economia social i solidària a Catalunya és el salt d'escala tal i com s'apunta a l'estudi l'Economia Social i Solidària a Barcelona (Fernàndez A. i Miró I.; 2016) i al llibre l'Economia Social i Solidària a Catalunya (Miró, I. i Estivill J.; 2020) . És a dir, passar d'estructures micro-cooperatives a organitzacions de més envergadura i complexitat per tenir més múscul i capacitat d'actuació, incidència política i transformació. Segons el Baròmetre Cooperatiu actualment el 75% de les cooperatives estan compostes per un màxim de 20 persones, entre sòcies i treballadores. La voluntat d'aquest treball és poder aportar elements de reflexió i practiques que permetin afrontar aquest salt d'escala a la vegada que no es perdi, o fins i tot, es guanyi en qualitat democràtica dels projectes. Un dels perills de l'escalabilitat és la pèrdua de vincle i implicació de les diferents unitats de participació i per tant debilitar el projecte comú.

S'ha escrit i reflexionat molt sobre la participació però a la vegada costa trobar documents o guies de referència per treballar aquests aspectes i que integrin aportacions en relació a les diferents temàtiques esmentades per tal d'abordar la millora de la participació i governança democràtica de les organitzacions de l'economia solidària. Amb el present treball intentarem aproximar-nos-hi de la següent manera:

En primer lloc conceptualitzarem **què entenem per a qualitat democràtica**, en concret aquelles aspectes més tradicionalment relacionats com son la participació, la presa de decisions i la transparència.

En segon lloc **analitzarem la realitat de la participació** en projectes de l'economia solidària mitjançant les eines de balanç social i Pam a Pam, en concret en projectes complexos, i quins resultats tenen en relació a la participació les organitzacions que superen la trentena de sòcies.

En el tercer apartat a partir de conèixer casos i experiències de cooperatives grans i amb una certa complexitat organitzativa intentem apuntar els **principals límits i reptes detectats** en l'aprofundiment democràtic. Amb les entrevistes d'alguns projectes que hem considerat representatius i les practiques que estan duent a terme ens aproximarem a les principals tensions que es detecten i quins son els reptes que han d'afrontar en relació a la qualitat democràtica interna.

A partir d'aquí dediquem els darrers apartats a fer aportacions que puguin donar resposta al que hem detectat. D'una banda mirarem de **lligar aportacions tant teòriques com practiques des de diferents camps**. Comptem amb practiques i experiències en el mon de l'associacionisme juvenil que compta amb federacions implementades a tot el territori català i amb un fort component democràtic i participatiu. També mirarem

d'incorporar aportacions que venen des de l'economia feminista o de l'acció comunitària entre d'altres per contribuir al propòsit exposat.

Finalment mirarem **d'estructurar una proposta** que serveixi a les diferents organitzacions de l'economia social i solidària per enfortir la seva qualitat democràtica i aprofundir-hi, i en especial com treballar-ho en estructures d'escala mitjana on la complexitat pot dificultar les practiques participatives i deliberatives.

D'aquesta manera intentarem abordar els tres objectius plantejats d'inici en el present treball:

1. Conceptualitzar la qualitat democràtica a l'economia social amb aportacions de diferents corrents de pensament i pràctiques.
2. Analitzar tensions, límits i reptes de la qualitat democràtica en estructures organitzatives complexes.
3. Desenvolupar una proposta per aprofundir en la democràcia interna en l'economia social i solidària d'escala.

Abans de començar, però, alguna reflexió al voltant de la importància de vetllar per la qualitat democràtica a l'Economia Social i Solidària. Com veurem a l'anàlisi de l'estat de la qüestió tot i que els resultats puguin ser millorables segur que els nivells de participació, governança i transparència son superiors a l'empresa capitalista tradicional. Com ja hem dit la democràcia i la participació son valors que defineixen l'economia social i solidària i que marquen una important diferència en relació al món de l'empresa capitalista, però més enllà d'aquest fet apostar per l'aprofundiment democràtic implica:

- Incrementar la capacitat transformadora de les pràctiques de l'economia social i solidària. Poder comptar amb organitzacions més grans amb pràctiques de l'economia solidària implica més persones compromeses i sensibilitzades amb un canvi de model econòmic i més capacitat d'incidència de cara enfora a altres organitzacions, empreses i ciutadania en general.
- Contribuir a un canvi de mentalitat i de paradigma necessaris per donar resposta al context actual de crisi econòmica, social i sanitària de totes les persones que participen i interactuen amb organitzacions i empreses de l'economia solidària.
- Combatre l'assimilació del capital i marcar diferències amb l'empresa capitalista. I més en uns temps en que el capitalisme ens demostra, una vegada més, la seva facilitat de mutar i incorporar conceptes com l'ecologia, la sostenibilitat o la cura de les persones. La propietat col·lectiva de l'empresa i la presa de decisions estratègiques son límits que difícilment incorporarà el capitalisme i que cal aprofundir-hi per desenvolupar un nou model econòmic i social.

Les dues motivacions que m'han portat a plantejar aquesta qüestió son, d'una banda la meua trajectòria personal en el món associatiu on he pogut conèixer i posar en pràctica formes d'organització democràtica en projectes educatius, comunitaris, associatius o culturals, i les ganes i motivació d'aprofundir i analitzar aquestes temàtiques que son sempre presents i motiu de debat intern en aquests projectes. D'altra banda el fet de treballar a l'Escola Lliure el Sol, un organització amb 29 anys de trajectòria que recentment s'ha transformat en cooperativa de serveis en la que cohabituen diferents tipologies de sòcies (serveis, col·laboradores i treball) i en el que estem desenvolupant un nou model d'organització interna basada en l'aprofundiment de la governança democràtica.

## 2. QUALITAT DEMOCRÀTICA. DE QUÈ PARLEM?

### 2.1 PARTICIPACIÓ, GOVERNANÇA i TRANSPARÈNCIA

L'Arcadi Oliveres al darrer llibre "Paraules d'Arcadi" remarca la idea de la fragilitat permanent de la democràcia . (Oliveres A.; 2021):

*"la democràcia és també molt i molt fràgil i sovint més aparent que real, i que per això cal enfortir-la."*

*"Si convenim que la democràcia és la capacitat de participació en la presa de decisions d'un col·lectiu, d'entrada sembla el millor sistema per tirar endavant [...] Però a mesura que anem pujant graons, i aquí ve també la qüestió de les dimensions, aquesta participació es fa cada cop més difícil"*

Però comencem per veure què entenem per qualitat democràtica i què engloba aquest concepte a partir d'algunes definicions o explicacions d'organitzacions de referència del sector:

D'una banda per La Confederació del Tercer Sector Social la Governança Democràtica "és el marc de govern de l'organització que incorpora les veus dels diferents grups d'interès i que es manifesta a través d'un conjunt d'actituds, normes, processos sistematitzats i pràctiques que faciliten i expressen l'apoderament i la participació real de les persones en totes les dimensions" (VVAA. :2017)

D'altra banda els criteris de Pam a Pam, mapa de referència de l'Economia Social i Solidària impulsat per la XES quan analitza la democràcia interna posa èmfasis en *"que les iniciatives d'ESS prenguin mesures per promoure una participació activa i igualitària de totes les persones membre de la iniciativa a la presa de decisions d'aquesta. Més enllà que hi hagi espais de reunió o assemblea, valorem que treballin aspectes com les diferències de rang i de privilegi que hi ha entre les diferents participants a la iniciativa i de quina manera això impacta en la desigual participació que hi pugui haver en la presa de decisions"*

Amb aquestes aproximacions ja veiem que parlar de democràcia interna a les organitzacions implica necessàriament una mirada global, i és que la governança col·lectiva i la participació de les persones que en formen es promou i s'articula tenint en compte diferents aspectes: la presa de decisions, la capacitat de decisió, els canals d'informació i comunicació, la governança, l'estil de lideratges o la gestió de conflictes entre d'altres.

### **PARTICIPACIÓ**

Tal i com descriu Jordi Jané el concepte de participació té múltiples interpretacions sobre les seves implicacions i, com veurem, admet diferents graus formes de posar-la en pràctica. "La participació és un valor i una pràctica consubstancials de tota iniciativa d'economia social i solidària. Perquè participar és una necessitat bàsica de tota persona, un dret humà i una responsabilitat, fa més eficaces les organitzacions i constitueix un instrument de transformació social" (Garcia Jané, J.; 2017).

La participació i la responsabilització van íntimament lligades. Parlem de participació real quan el fet de **tenir veu** i poder expressar la nostra opinió va lligada al fet d'**assumir responsabilitats**, és a dir, que la nostra opinió pugui ser vinculant, que qui l'expressa pugui assumir la responsabilitat de prendre decisions pertinents en relació amb els assumptes que l'afecten. Per tant, no només la responsabilitat de decidir sinó que també de portar les decisions a la pràctica i, en definitiva, actuar.

El simple fet de tenir veu i poder expressar les nostres opinions no és un fet que es doni necessàriament de manera igual a tots els col·lectius i encara menys per igual a totes les persones que els conformen. Poder expressar una opinió pròpia té moltes implicacions al darrera que no podem obviar. Per una banda necessitem

haver-nos pogut crear aquesta opinió i per fer-ho necessitem poder disposar de la informació necessària, és a dir tenir coneixement a partir del qual generar una opinió en relació al que s'està decidint. Per tant **l'accés a la informació** veiem que és una condició necessària, a una informació completa i que pugui ser contrastada.

Però no n'hi ha prou en tenir una opinió formulada. Quantes vegades ens trobem que en els espais de presa de decisions no tothom expressa la seva opinió, o que hi ha decisions que es prenen i al cap de poc sorgeixen malestars o divergències pel fet de no haver pogut escoltar totes les opinions en el procés de presa de decisió? Perquè totes les opinions puguin ser expressades i perquè podem parlar de participació en termes qualitatius necessitem d'una sèrie de condicions que la possibiliten:

- En primer lloc cal comptar amb un **clima de confiança** suficient i de coneixença entre les persones per tal que tothom pugui expressar el que pensa. Això no només requereix de la coneixença interpersonal sinó de generar un clima grupal determinat en el que totes les opinions son escoltades.
- En segon lloc hem de treballar perquè totes les integrants del col·lectiu puguin participar en condicions d'igualtat i això implica poder combatre i disposar de mecanismes que equilibrin les desigualtats existents entre les diferents integrants. Una **mirada interseccional i feminista** pot contribuir a desenvolupar aquests mecanismes.
- En tercer lloc cal disposar dels **canals i espais de participació** necessaris per tal de facilitar al màxim que totes les opinions puguin ser expressades. Aquí caldrà tenir en compte les condicions en que es troben totes les integrants i poder adaptar i adequar aquests canals i espais per tal de poder recollir totes les opinions.
- En quart lloc les persones que participen de la presa de decisions han de sentir que **té sentit expressar l'opinió pròpia**, és a dir, que siguin espais de debat i participació reals. Ja que en cas contrari podem generar l'efecte invers al desitjat. Si al final la participació i recollida d'opinions no incideix de manera real i qui les fa sent que les decisions ja venen preses o s'acaben de cuinar en espais informals difícilment se sentirà cridades a opinar i decidir en futurs processos participatius. Per aconseguir aquest sentit de la participació ens ajudarà el fet de fer retorn de les decisions preses a totes les persones involucrades en el procés de presa de decisió i que puguin reconèixer que les seves aportacions han estat recollides i explicar els motius de la decisió que s'acaba prenent, en cas que no s'hagi pres amb totes les persones que han format part del procés.

En altres paraules aquestes condicions es resumeixen en: Voler, Poder i Saber<sup>1</sup>. Voler fa referència a la motivació necessària, a la llibertat i autonomia que implica el fet de participar, i el fet de com des de la individualitat passem a la col·lectivitat; un motor que apropi les persones al projecte col·lectiu. Poder fa referència a tenir la capacitat de participar i en aquest parlarem de generar contextos d'igualtat i disposar d'espais i canals que permetin la participació, entre altres elements que ja hem esmentat. I Saber implica que és quelcom que implica un procés d'aprenentatge, és a dir, adquirir les habilitats i coneixements necessàries per poder exercir el dret a la participació.

## GOVERNANÇA

Com ja hem vist anteriorment patronal del Tercer Sector defineix la governança democràtica com el marc de govern de l'organització que incorpora les veus dels diferents grups d'interès i que es manifesta a través d'un conjunt d'actituds, normes, processos sistematitzats i pràctiques que faciliten i expressen l'apoderament i la participació real de les persones en totes les dimensions. (VVAA; 2017).

---

<sup>1</sup> Aquests tres conceptes l'esmenten tant Jordi Garcia Jané al llibre l'Economia Solidària en 100 paraules com la publicació d'Espais Catalans "Volem, podem, saben: Participem".

Jordi Garcia Jané descriu la participació societària o institucional com aquella que *“consisteix a participar en la propietat i els resultats de l’organització, a més de tenir veu i vot en els diferents òrgans socials, sigui directament (l’assemblea general, les comissions de treball, els grups territorials...), sigui a través de representants (el Consell rector, la junta directiva, l’equip coordinador...) per decidir sobre aspectes generals de la marxa de l’organització.”* I quan parlem de participació estratègica com aquella que *“consisteix no sols a decidir, sinó també a construir la decisió quan estan en joc temes clau com el propòsit de l’entitat, la definició del producte o servei que ofereix, els seus principis i valors, els reptes de futur, els marcs normatius (estatuts, reglament, matriu de decisions...)”* (J. Garcia.2017).

Pel govern de les organitzacions d’economia solidària tot i que el màxim òrgan de presa de decisions és l’assemblea necessitem delegar tasques i responsabilitats a diferents grups de persones. Com desenvolupen i gestionen el poder que se’ls atorga aquests equips de persones, el lideratge que es desenvolupa a l’organització, l’existència de mecanismes de rendició de comptes davant de tota l’assemblea o de relleu d’aquests mateixos equips seran elements que definiran el model de governança de l’organització.

Aquest fet ja el menciona Xavier Godàs en referència als lideratges en organitzacions democràtiques *“En qualsevol relació democràtica ha de ser ineludible el control del col·lectiu sobre les personalitats influents, que es fonamenta en estendre entre els membres del grup l’actitud crítica i en la circulació horitzontal de la informació. Aquesta actitud facilita que qui presenta qualitats de lideratge es vegi obligat a saber delegar i deixar-se controlar, alhora que contribueix positivament a la dinàmica de grups gràcies a les seves qualitats proactives. És el lideratge legitimat pel col·lectiu. [...] Quan es nega de manera “oficial” que hi hagi persones més influents que d’altres, el que generalment s’aconsegueix és treure del control del col·lectiu aquelles persones que, visiblement determinen la seva dinàmica.”* (X. Godàs. 2003)

## **TRANSPARÈNCIA:**

La transparència és el tercer element que contribueix a la democràcia interna de les organitzacions. Una organització transparent és aquella que no té res a amagar, que és capaç de posar a disposició del públic general les seves entranyes, el seu funcionament intern, la seva activitat i els seus resultats econòmics. Fer un exercici de transparència de cara enfora és senyal d’una organització sana a nivell democràtic.

En el qüestionari de Pam a Pam el criteri de transparència es defineix així:

*“Valorem que l’ESS trenqui amb l’opacitat del sistema capitalista, en el qual s’oculta informació sobre la procedència i procés de producció dels productes i/o serveis que s’ofereixen, així com dels comptes i del funcionament de la iniciativa. A part de banca ètica i cooperatives de finances ètiques, incloem en els sistemes de gestió financera de les entitats l’intercanvi, els grups d’autofinançament, el micro-mecenatge, la moneda social, i les asseguradores ètiques.”*

En aquests criteris veiem que sobretot fa referència a la transparència a nivell econòmic i a treballar amb les finances ètiques. Però pel que ens ocupa en aquest treball volem posar èmfasi en la transparència de portes endins, ja que compartir la informació necessària amb les integrants d’un projecte és un element que no només ajuda a que es pugui participar en bones condicions ja que es disposa de la informació necessària, sinó que a la vegada incrementa el vincle de les integrants amb el projecte. Una de les pitjors sensacions per a una persona que participa d’un projecte és tenir la sensació que se li amaga informació, o que no pot accedir a tota aquella informació que considera necessària per entendre l’organització i formar-ne part. En especial quan les organitzacions creixen és lògic que moltes decisions i responsabilitats es deleguin i per tant part de les integrants no participin de bona part de les decisions que es prenen, però aquest element es pot assumir sempre i quan hi hagi uns **bons mecanismes de comunicació, informació i rendició de comptes a nivell intern.**

En aquest primer apartat hem desgranat els tres grans pilars que generalment s'identifiquen amb la qualitat democràtica de les organitzacions, però com ja hem anat veient quan hem vist tant la participació, com la governança o la transparència van apareixent diferents preguntes que ens porten a parlar de molt més, i no "reduir" aquest concepte simplement al que hem vist fins ara. Practicar la democràcia implica preguntar-nos si tothom té la llibertat i capacitat de donar la seva opinió, com són les relacions de poder que es donen en el si de la cooperativa, com resollem els conflictes que van sorgint, o si tothom té les eines necessàries i disposa del temps per a poder implicar-se en la governança cooperativa.

A més a més veiem que és un repte descrit a l'Economia Social i Solidària a Barcelona (A. Fernández, I. Miró 2016):

*"La gestió col·lectiva és un dels trets distintius de l'economia social i solidària. La democràcia interna, el lideratge compartit i l'accent en l'àmbit relacional en són valors intrínsecs, alhora que també un repte important ja que els conflictes humans són inherents a la col·lectivitat. Facilitar formació i acompanyament en la sostenibilitat de grups, així com en la resolució de conflictes, esdevé un factor clau per la supervivència i maduració de les iniciatives.*

*Moltes entitats de l'economia social i solidària compten amb una nombrosa base social, en format associatiu o de voluntariat. Aquesta riquesa i expressió de compromís interpel·la en tres sentits:*

- 1. Calen fórmules innovadores en la presa de decisions que enforteixin la democràcia interna i la participació. Les noves tecnologies poden facilitar aquest repte, com demostren les assemblees simultànies de Som Energia.*
- 2. Calen mecanismes de millora de la gestió de les relacions personals, que mantingui la motivació i implicació del voluntariat i la militància.*
- 3. Cal incentivar la participació de col·lectius minoritzats com els i les migrants.*

*En determinades experiències amb un fort component de militància i activisme, afloren reptes en relació a la conciliació amb la vida personal i familiar així com en la creació de llocs de feina dignes."*

Així que si l'horitzó i el repte és la millora permanent, el desenvolupament i l'increment qualitatiu de la governança democràtica de les cooperatives és necessari donar-li la complexitat que es mereix i incorporar la mirada d'altres elements que influeixen, i molt, en com de profunda i qualitativa és la democràcia.

Però abans d'incorporar aquestes mirades que complementen en el següent apartat coneixerem quin és l'estat de la qüestió de la democràcia interna a les organitzacions de economia social i solidària i analitzarem com afecta la dimensió i complexitat d'aquestes organitzacions en aquesta qüestió.



### 3. ESTAT DE LA QÜESTIÓ

#### 3.1 ANÀLISI INFORME MERCAT SOCIAL

Per l'anàlisi que ens ocupa comptem amb la informació recollida en el Pam a Pam, el Balanç Social i el Baròmetre Cooperatiu, les principals eines que tenim a l'Economia Social i Solidària a Catalunya per mesurar els indicadors que defineixen les iniciatives i pràctiques que es reconeixen dins d'aquest paradigma. A continuació ens centrarem a analitzar quins són els indicadors que es consideren en aquestes eines per tal de mesurar i valorar la qualitat democràtica de les organitzacions de l'economia solidària.

En el qüestionari de compliment de criteris de Pam a Pam, citat anteriorment, la primera qüestió relacionada amb l'organització interna té a veure amb la democràcia i ja es percep la complexitat a la que ens enfrontem:

*“Valorem que les iniciatives d'ESS prenguin mesures per promoure una participació activa i igualitària de totes les persones membres de la iniciativa a la presa de decisions d'aquesta. Més enllà que hi hagi espais de reunió o assemblea, valorem que treballin aspectes com les diferències de rang i de privilegi que hi ha entre nosaltres i de quina manera això impacta en la desigual participació que hi pugui haver en la presa de decisions”*

En els cinc indicadors que s'utilitzen veiem que es plantegen aspectes com l'existència de mecanismes d'incorporació de qualsevol membre de la iniciativa a espais de participació o òrgans de govern, l'ús de metodologies de dinamització i facilitació de les reunions, l'existència d'espais periòdics de participació, disposar de la informació suficient per participar i la igualtat de les participants a la presa de decisions, l'existència de protocols clars sobre els processos de presa de decisions, i fins i tot si hi ha una reflexió al voltant dels lideratges i rols de poder en el si de l'organització.

Tot i que només la primera qüestió se situa dins del que anomenen “democràcia interna” a la segona qüestió en la que es fa referència al “desenvolupament personal” veiem que hi ha certa relació amb el tema que ens ocupa ja que s'analitza si *“es contemplen les necessitats general de les persones que en formen part i intenti donar una resposta des de l'àmbit laboral, de participació i de les cures”* i entre els indicadors hi trobem si *“Existeixen i s'apliquen mecanismes de prevenció i resolució de conflictes”* i si *“Existeixen mecanismes de gestió emocional de l'equip (assemblees emocional, espais de valoració del funcionament de l'equip on totes les persones integrants se sentin segures i confiades per expressar-se)”*<sup>2</sup>

Sense voler estendre'ns massa en aquest apartat només apuntarem que de la mateixa manera que el desenvolupament personal trobem que la resta d'elements que s'analitzen a l'organització interna com són la perspectiva feminista i les condicions laborals també estan estretament relacionades amb el grau d'igualtat existent entre les membres de l'organització un aspecte que com ja hem vist juga un paper cabdal a l'hora de possibilitar i facilitar la participació de les persones a l'organització.

Si mirem el Balanç Social, al que podem considerar com al principal segell que defineix a les organitzacions de l'Economia Social i Solidària a Catalunya, i analitzem les preguntes que es fa en relació a “Equitat i democràcia” veiem que els diferents apartats són:

- Participació
- Rotació de càrrecs
- Càrrecs de responsabilitat
- Risc d'exclusió social
- Igualtat de sous
- Transparència
- Diversitat
- Llenguatge no sexista, pla d'igualtat i protocol contra l'assetjament sexual

---

<sup>2</sup> Extret del Qüestionari de criteris del Pam a Pam

En aquest cas la recollida d'informació és molt més exhaustiu i s'introdueixen elements interessants sobretot en relació a aspectes relacionats amb la igualtat interna, un element que incideix directament en les condicions de les persones a l'hora de participar del dia a dia de l'organització i si es tenen en compte mesures per equilibrar desigualtats existents. També trobem una dada interessant com és el número de càrrecs que han rotat en els últims 4 anys, tot i que aquesta dada numèrica per si mateixa ens dona poca informació posa sobre la taula com a bona pràctica la incorporació de mecanismes de relleu en el si de l'entitat.

Finalment si llegim el Baròmetre Cooperatiu de la Federació de Cooperatives de Treball de Catalunya a l'apartat de Governança hi trobem dades relatives dades de participació a les assemblees, participació en altres organitzacions, disposar de plans d'igualtat, protocols contra l'assetjament i mesures de conciliació.

### 3.2 PODEM MESURAR DE LA DEMOCRÀCIA?

En primer lloc volem posar de relleu la necessitat d'aquests qüestionaris i informes en relació a l'estat del cooperativisme i l'economia solidària a Catalunya i la importància de la consolidació de les mateixes per tal d'anar disposant de dades al llarg dels anys per poder analitzar l'evolució del sector i a la vegada disposar d'elements que ajudin a la millora interna de les diferents cooperatives.

Dit això, si ens centrem en l'anàlisi dels indicadors de democràcia ens trobem amb que **no disposem d'uns llindars de referència per considerar i avaluar la democràcia interna de les organitzacions**. Això no vol dir que no existeixin però en tot cas no són públics ni consensuats a nivell sectorial.

Si volem analitzar la qualitat democràtica de les organitzacions ens adonem que estem abordant un tema complex, amb moltes cares i en la que intervenen molts factors. En aquest sentit considerem que seria interessant poder definir indicadors consensuats i més acotats per tal de mesurar la democràcia interna. Tant en el Pam a Pam, com en el Balanç Social o al Baròmetre cooperatiu la majoria de dades publicades són quantitatives i sovint tendeixen a reduir un tema que ja hem vist que requereix de una mirada molt més polièdrica. . Tot i que la informació obtinguda n'és molta també trobem a faltar la definició d'uns mínims exigibles per considerar les organitzacions amb una bona qualitat democràtica.

A l'informe del Mercat Social de 2020 trobem que a les conclusions en relació a la qualitat democràtica es valoren els indicadors obtinguts com una senyal de fortlesa del sector. Com ja hem mencionat anteriorment si ens comparem amb l'empresa capitalista segur que els resultats de democràcia interna són molt bons, però això no vol dir que no hi hagi molt marge de millora. Si ens fixem en els criteris del Pam a Pam tan sols el 50% de les iniciatives assoleixen els criteris de transparència econòmica i de presa de decisions i només el 40% de les organitzacions disposa de mecanismes d'incorporació als espais i òrgans de govern, per apuntar només dues dades que ens sembla que haurien de motivar a voler-les incrementar a nivell sectorial.

A les Conclusions de l'Informe del Mercat Social 2020 s'apunta que *“Les cooperatives de treball marquen el camí de la democràcia organitzativa a més d'entendre com funciona el MS, el balanç social i el Pam a Pam ens permeten entendre com funcionen les organitzacions de l'ESS, quins són els estàndards d'aquest mercat que funciona sota lògiques oposades a les capitalistes. Un dels pilars d'aquesta diferenciació és el funcionament democràtic de les organitzacions de l'ESS. I dins de la diversitat d'empreses i entitats, les cooperatives de treball associat són les que marquen el camí de la democràcia organitzativa són les que tenen índex de participació de la base social i de les treballadores més alts (14% de participació de base social, 29% de les treballadores), menors índexs de càrrecs societaris per persones (una per cada tretze), i més rotació d'aquests càrrecs (53% de rotació cada 4 anys).”* Com ja hem vist aquesta és una anàlisi limitada, ja que només fa referència a aspectes quantitatius, però en tot cas representa un anàlisi interessant.

Els criteris del Pam a Pam fan una aproximació molt més qualitativa a la vegada que més transversal del concepte. Com hem vist en l'apartat anterior aquí hi trobem elements com els mecanismes d'incorporació

de persones a òrgans de govern, metodologies de dinamització i facilitació de reunions, es posa en valor la qualitat i temporalitat dels espais de participació així com la informació compartida per facilitar la participació d'aquests espais; protocols clars sobre la presa de decisions; i finalment la reflexió al voltant dels lideratges i rols de poder a l'organització. De totes maneres si bé els criteris semblen més adequats l'eina no té la rigurositat del Balanç Social o el Baròmetre Cooperatiu i només s'apunta l'existència o no d'aquestes nocions sense entrar en el grau d'aprofundiment sobre aquests aspectes, ni en la mesura anual, ni en establir indicadors per mesurar cada un d'ells.

A mode de resum es pot concloure que la suma de les tres eines ens permet situar el que serien els paràmetres sobre els quals estructurar l'anàlisi de la qualitat democràtica.

- Participació
- Espais i mecanismes de presa de decisions
- Mecanismes de relleu i rotació de Càrrecs
- Càrrecs de Responsabilitat
- Canals de comunicació i Transparència
- Igualtat
  - Laboral
  - Gènere
  - Diversitat
- Estils de lideratge i reflexió sobre els rols de poder
- Resolució de conflictes i mecanismes de cura de les persones
- Formació i desenvolupament personal

En el present treball no s'ha pogut incloure un anàlisi més detallat i una proposta d'indicadors per tal d'avançar en la mesura de la democràcia interna de les organitzacions. Tot i així si que és interessant mencionar el treball de fi de postgrau "DEMESS-20 Per una proposta d'indicador sobre qualitat democràtica en clau d'ESS" que planteja la necessitat d'abordar aquesta temàtica i disposar d'indicadors quantitius i qualitius clars i unificats per mesurar la democràcia interna a l'economia solidària. De la mateixa manera que considerem que seria necessari mantenir els temes que s'analitzen entre els diferents anys i així poder establir seqüències i veure tendències sectorials sobre diferents aspectes a partir de l'anàlisi i valoració de diferents anys. Als informes d'un any a un altre viem que posen atenció a aspectes diferents i costa d'establir aquesta perspectiva al llarg dels anys.

Per acabar volem remarcar alguns elements que també es mencionen a les conclusions de l'Informe del Mercat Social 2020 on ja es posa de relleu les limitacions de l'estudi pel que fa a aspectes qualitius i la qüestió de la dimensió de les organitzacions com a reptes a nivell democràtic:

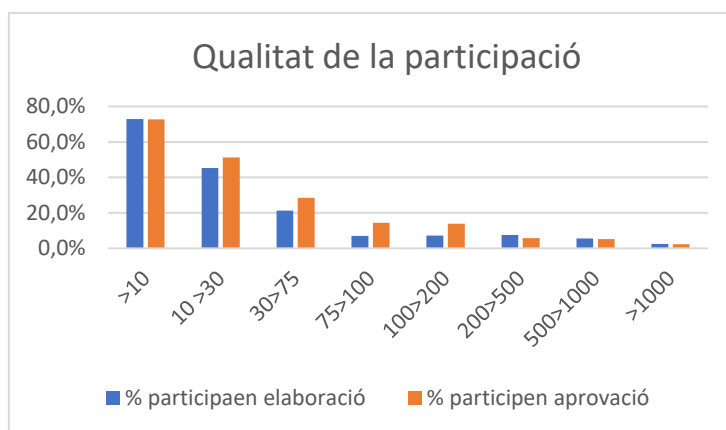
- *La importància de la dimensió de les iniciatives afecta a la capacitat de dotar-se de mecanismes i estructures de sistematització de la participació i la presa de decisions.*
- *Les diferències en funció del sector. Les organitzacions de Salut i Cures són els que tenen les dades més bones en relació a democràcia interna, en canvi el sector de l'alimentació són els que les tenen més baixes.*
- *La limitació de l'anàlisi ja que sobretot es basa en dades quantitatives i tractant-se de qualitat democràtica el fet de no comptar amb dades qualitatives i de processos limita les conclusions que se'n poden extreure.*

### 3.3 LA DIMENSIÓ AFECTA A LA QUALITAT DEMOCRÀTICA

Com hem apuntat a la presentació, un dels objectius del present treball és analitzar com afecta la dimensió de les organitzacions en l'aprofundiment democràtic dels projectes. Per fer-ho comptem amb les dades de les organitzacions que han respost el darrer exercici del Balanç Social i els informes del Mercat Social 2020 i el Baròmetre Cooperatiu 2020 i hem analitzat els indicadors relatius a la participació i la qualitat democràtica en funció de la dimensió de l'organització.

A l'Informe del Mercat Social de 2019 es menciona que *“Les entitats de més de 200 persones treballadores tenen un 6% de càrrecs de responsabilitat i, en canvi, les que tenen menys de 5 treballadores, més d'un 70% d'aquestes ocupen càrrecs de responsabilitat”* la qual cosa ja ens avança com la dimensió de la cooperativa genera uns plantejaments i pràctiques democràtiques diferenciades.

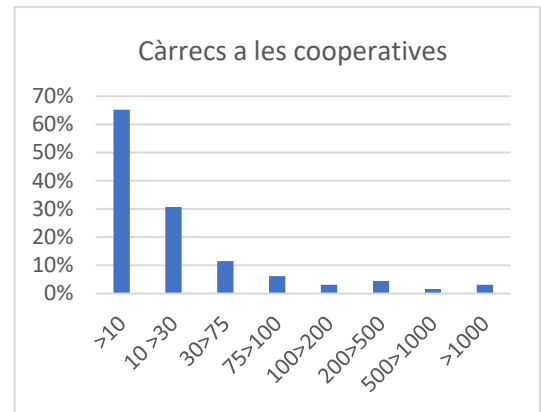
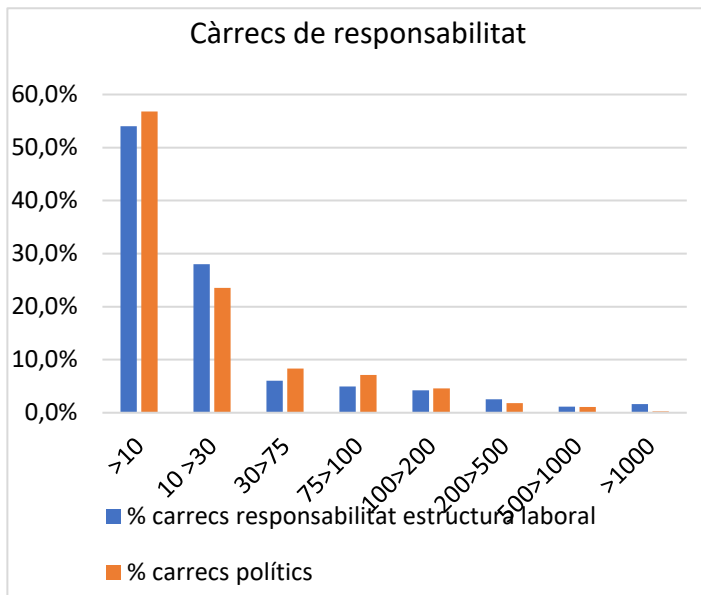
Si mirem les dades relatives a 2020 és important destacar que la participació de les sòcies baixa moltíssim en funció de la dimensió de l'organització. Si en cooperatives de menys de 10 treballadores la participació se situa al voltant del 70%, veiem que a les cooperatives de 10 a 30 treballadores baixa al voltant del 40%, les formades per entre 30 i 75 treballadores compten amb la participació d'un 25% i a les organitzacions de més de 75 treballadores el numero de persones que participen en l'elaboració i aprovació del pla de treball no supera el 15% de mitjana



Gràfic 1

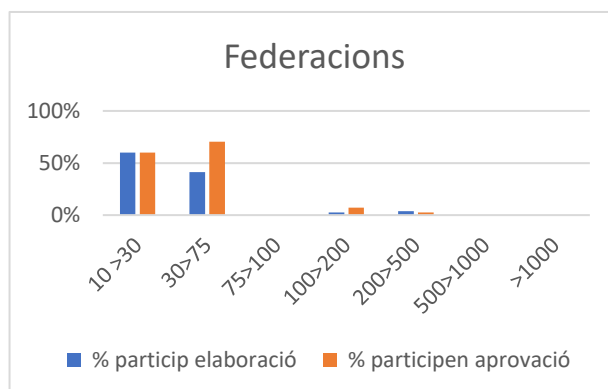
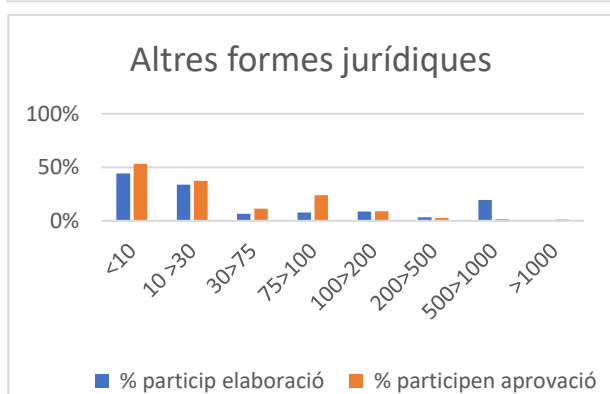
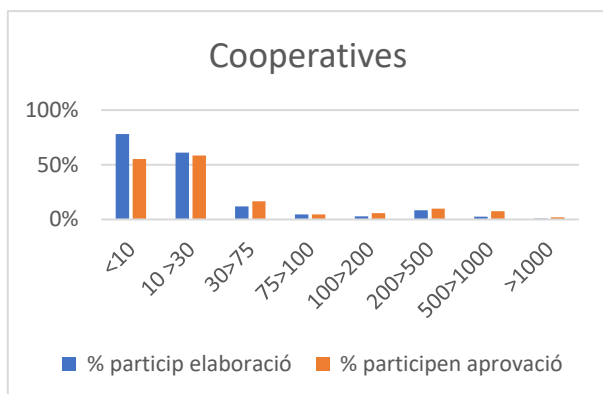
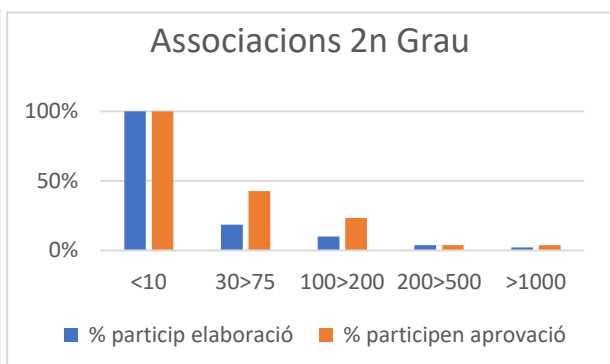
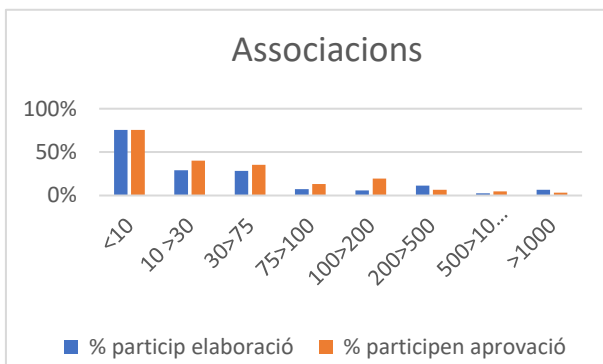
Hem de remarcar que estem analitzant només el percentatge de persones que participen en l'elaboració o en l'aprovació dels plans de gestió i pressupostos la qual cosa simplifica molt els espais i vies de participar de la governança d'un projecte, però no deixa de ser un element central. En aquest sentit és important remarcar la diferència que s'aprecia entre el fet de participar en l'aprovació o en l'elaboració. Els % de persones que participen en l'aprovació generalment és superior al % de persones que participen en l'elaboració. Aquesta diferència té a veure en aspectes relatius a la qualitat d'aquesta participació. Participar en l'aprovació vol dir assistir a l'assemblea i votar, un fet més puntual i que requereix de menys implicació que participar en l'elaboració d'aquests documents.

Una altra dada que ens resulta remarcable és com disminueix el número de càrrecs de responsabilitat tècnica i política a mesura que la dimensió de la cooperativa creix (Gràfic 2), la qual cosa implica una concentració de responsabilitat tècnica i política, que és el mateix que una concentració de poder. Si en cooperatives de menys de 10 treballadores més del 50% de persones tenen càrrecs de responsabilitat aquesta xifra es redueix a la meitat en organitzacions de fins a 30 treballadores, i en organitzacions més grans baixa per sota del 10%. Com es pot veure en el gràfic3 aquesta dada és sensiblement superior en el cas de les cooperatives, la qual cosa ens diu que altres formes jurídiques de l'economia social i solidària tenen uns resultats inferiors. Tot i així la tendència si ens fixem en els càrrecs de responsabilitat en funció de la dimensió és la mateixa que ja hem apuntat.



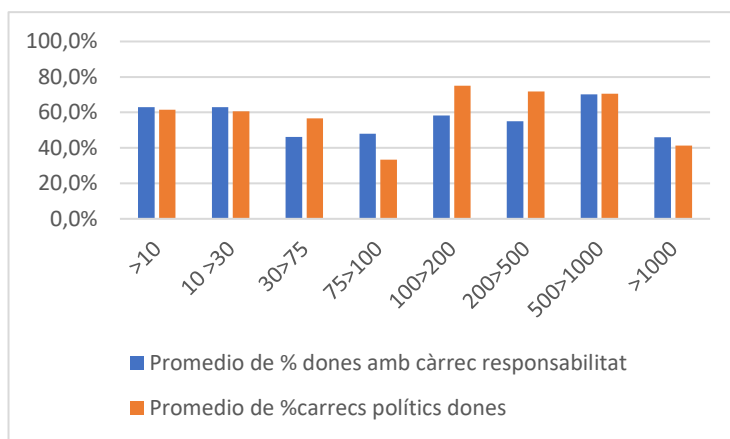
Gràfics 2 i 3

Les darreres reflexions ens porten a analitzar si les cooperatives tenen un comportament més democràtic que altres formes jurídiques de l'economia social i solidària. I si ens fixem en els següents gràfics veiem que son les associacions i les cooperatives les formes que més practiquen la democràcia interna.



Gràfiques 4, 5, 6 i 8

Si ens fixem en com afecta el volum de les organitzacions a la perspectiva de gènere tant en òrgans polítics com en càrrecs de responsabilitat a la gràfica 9 veiem que no hi ha massa relació. La desigual representació de les dones en els càrrecs de responsabilitat i sociataris en relació a la base social és transversal a nivell sectorial tal i com veiem amb la informació extreta del Baròmetre Cooperatiu on s'apunta que si bé les dones son el 84'2% de les persones treballadores a les cooperatives, son el 72% de les persones sòcies a les cooperatives. I si ens fixem en els càrrecs de responsabilitat el 67% de les persones que ocupen els càrrecs intermedis son dones però en canvi només en el 50% dels càrrecs de gerència son ocupats per dones. Aquestes dades ens parlen de com hi ha una desigualtat de gènere i un biaix important inherent a nivell social i que es perpetua en les organitzacions de l'economia social i solidària. Apostar per un aprofundiment democràtic i en els valors de l'ESS té a veure en trencar aquests sostres de vidre i en aconseguir més participació i responsabilitat de les dones i que es reflecteixi el seu paper predominant a nivell sectorial tant des de la base com des dels càrrecs de responsabilitat.



Gràfica 9

Aquests son alguns dels elements en els que ens hem fixat de les dades extretes del Balanç Social i que ens han semblat més representatius. Tot i que també seria interessant analitzar si hi ha una relació entre els nivells de comunicació i transparència interna en funció de la dimensió de l'organització o el fet de disposar de protocols per escrit.

En qualsevol cas sembla evident la clara tendència en termes quantitius que com més grans son les cooperatives i organitzacions de l'economia social i solidària els nivells de participació i qualitat democràtica disminueixen, la qual cosa ens reforça una de les hipòtesis plantejades a l'inici d'aquest treball: la necessitat d'aprofundir en la qualitat democràtica per abordar el repte d'escalar les organitzacions de l'economia social i solidària.

## 4. LÍMITS I REPTES DE L'APROFUNDIMENT DEMOCRÀTIC

Per contrastar el marc conceptual inicial i les dades exposades en el punt anterior hem conegut de primera mà alguns casos de com es desenvolupa i es treballen aquestes temàtiques en cooperatives amb una important complexitat ja sigui per la seva dimensió o per la coexistència de diferents tipologies de sòcies que participen del projecte. Per fer-ho hem entrevistat a cinc cooperatives (Suara, Coop57, La Directa, Actua i Incoop<sup>3</sup>) amb les que hem pogut conversar, conèixer el grau de desenvolupament democràtic intern i a partir de les quals desenvolupem a continuació els límits hem detectat i els reptes que cal afrontar en l'aprofundiment democràtic a l'hora d'escalar els projectes d'economia social i solidària.



### 4.1 LIMITS A LA DEMOCRÀCIA INTERNA

#### MODEL DE CREIXEMENT

El ritme de creixement de les cooperatives és un dels principals elements que pot generar tensions al model organitzatiu democràtic d'una cooperativa. Coop57 que porta anys amb un ritme de creixement anual d'un 20% o Actua que amb els últims 5 anys ha duplicat el número de persones sòcies passant de 30 a seixanta són clars exemples que aquest factor els porta a revisar permanentment com s'organitzen i com poden seguir garantint la governança democràtica quan el projecte es fa gran. En el cas d'ACTUA ha suposat un procés de revisió profunda que ha suposat un canvi de model organitzatiu.

Per tant, cal tenir el debat de si volem créixer i de quina manera ho volem fer perquè un creixement no planificat o excessivament sobtat pot tirar per terra tota l'estructura participativa i democràtica de la cooperativa, i espais o mecanismes vàlids fins al moment ho deixin de ser.

*“Tot allò a nivell de democràcia que quan ets més petit és més fàcil de gestionar a mesura que crixes es perd. O busques altres mecanismes o sinó es perd” ACTUA*

De fet en el debat sobre el model de creixement no només és una qüestió quantitativa de número de persones sòcies sinó que hi ha altres elements tant o més importants que influeixen en l'esdevenir organitzatiu. El creixement cal fer-lo de manera sostenible i equilibrada, ja que el fet que un servei, una àrea o un territori sigui molt més gran o fort que les altres també pot generar debats i tensions internes que caldrà gestionar. Un exemple el podem trobar a Coop57 on Catalunya té un volum significativament més gran que la resta de seccions territorials, o un altre cas pot ser INCOOP on l'àrea de treball i de serveis educatius ha crescut exponencialment en canvi el consum d'entitats de lleure no cosa que fa que els esforços que es destinen a l'àrea de consum hagin quedat molt descompensat en relació a la resta de serveis.

*“El tamany de l'organització és clarament un condicionant i un limitant. No a nivell societari sinó a nivell de projecte cooperatiu. És una de les principals dificultats” INCOOP*

En el sector tant trobem casos com el d'ACTUA on després d'anys de fort creixement ara no és una prioritat a diferència de Suara que l'aposta per créixer és ferma i la seva por és deixar-ho de fer.

<sup>3</sup> Les entrevistes transcrites es troben annexades al final del treball.

## COHESIÓ INTERNA

La cohesió interna i la coneixença entre les diferents persones que conformen els projectes apareix com un element necessari quan parlem de promoure la participació interna. De fet quan ens trobem amb projectes cohesionats la participació i l'aprofundiment democràtic es pot afrontar, en els casos en que no es dona aquesta condició, com podem veure a l'entrevista d'INCOOP, ha calgut un treball previ de centralització del projecte per tal de construir vincles entre les persones, de reforçar i treballar la identitat corporativa i construir una visió i valors compartits. De fet aquest darrer aspecte és el primer debat que va afrontar ACTUA en el seu procés de desenvolupar un nou model organitzatiu, ja que calia compartir una visió i una estratègia conjunta. Per tant veiem que per desenvolupar models d'aprofundiment democràtic necessitem comptar amb una idea del projecte i estratègia compartida entre les integrants i a la vegada unes relacions interpersonals i cohesió interna mínimament forta per tal d'afrontar processos de debat i canvi que promoguin la participació en el projecte.

*“Un dels objectius estratègics és créixer en número de sòcies de treball. Per fer-ho és bàsic promoure el sentiment de pertinença i la coneixença mútua entre totes les integrants” INCOOP*

Com hem vist en el marc teòric per promoure la participació necessitem generar contextos col·lectius on les persones se sentin en confiança. La coneixença mútua entre les integrants d'un grup serà una condició

necessària per a la participació del seus integrants. Aquesta màxima la tenen molt clara i incorporada a SUARA on bona part de les activitats previstes del pla de participació promouen la coneixença entre persones i la identificació amb el projecte com poden ser les rutes societàries, posa't a la seva pell o l'espai de contrapunt. De fet elles apunten que en gran part la clau de la participació és la capacitat de generar un vincle fort amb el projecte.

*“les Rutes societàries un dissabte 50 sòcies visiten un servei i cada servei s'ha de preparar una presentació per explicar-lo a la resta. És un espai lúdic en el que es fa equip, cohesió interna i reconeixement” SUARA*

## RECURSOS

Parlar de com prenem les decisions, de com ens relacionem entre els integrants del projecte, de com ens comuniquem, etc. son elements que sovint costen de prioritzar, es trobarien en el que anomenem l'esfera reproductiva de l'organització ja que té a veure amb com sostenim l'esfera més productiva que acostuma a predominar el dia a dia o a ser prioritzada per tarannàs, calendaris i ritmes vertiginosos de treball. Però només amb consciència i voluntat de democràcia no n'hi ha prou com es pot veure a SUARA on compten amb un equip de tres persones dedicades exclusivament a promoure, dinamitzar i desenvolupar la participació interna. Cal doncs dedicar-hi moltes hores, recursos i que esdevingui una prioritat transversal a tota la cooperativa.

*“Perquè la gent participi darrera de cada acció hi ha molta feina: hi ha un pla de comunicació, un pla de participació, la dinamització... No n'hi ha prou en definir una acció, s'ha de treballar molt per aconseguir que es dugui a la pràctica.” SUARA*

A més com hem vist amb les diferents experiències no son inversions de temps i recursos que s'hagin de fer de manera puntual sinó que cal estar permanentment amatents a aquestes qüestions. Per tant un element important és la capacitat del projecte de dedicar els recursos necessaris a aquestes qüestions ja sigui en hores de jornades de treball de persones que dinamitzin i desenvolupin totes aquestes qüestions, o generar els espais temporals necessaris per poder parlar, debatre i decidir tot allò que calgui, dedicar temps a la formació i al creixement personal de les persones per tal de poder millorar les seves competències en relació a la participació, comunicació, lideratges, etc., o fins i tot poder contractar assessoraments externs, en aquest cas si de manera més puntual, per poder acompanyar processos de reflexió en relació al model organitzatiu.



Una reflexió que apunten des de SUARA és que la participació no s'ha de pagar i per tant posen en qüestió destinar hores de feina a la participació societària. *“La participació és l'eina. I quan algú té clar que és cooperativista no pot ser que aquesta participació sigui a canvi de diners. S'han de buscar altres mecanismes per generar el vincle, la motivació i el valor d'aquesta cultura organitzativa”*. Una mirada contraposada al plantejament que es fa des d'ACTUA on *“Vam haver de deixar clar que eren tasques incloses a la jornada laboral i que calia canviar la mentalitat. Hem d'aconseguir que la nova organització no impliqui una feina extra sinó una altra manera de treballar i organitzar-nos, és complicat.”*

No podem oblidar que les cooperatives comptem amb una eina que facilita i promou destinar recursos al foment del cooperativisme i la participació societàries com és el Fons d'Educació i Promoció.

## **TRANSVERSALITAT**

En les diferents experiències entrevistades ens hem trobat amb el comú denominador que en el moment de promoure la participació al projecte no es fan massa distincions entre persones sòcies i les que no ho son. És a dir que es promou de manera transversal, s'obren els espais de participació i presa de decisions indistintament a la tipologia de sòcies o en el cas de cooperatives de treball sense primer les treballadores sòcies de les que no ho son.

Segurament cal posar en valor que una organització democràtica necessita de totes les seves integrants i com més oberta i transversal sigui la participació més incorporada estarà en la cultura organitzativa. Es promou la participació al projecte sense massa distinció entre aquelles treballadores sòcies i les que no ho son. Tot i que per imperatiu legal en espais com l'assemblea, tal i com regulen en els estatuts i la llei de cooperatives, només tenen vot les persones sòcies.

És interessant el cas d'ACTUA on dels tres nivells organitzatius els dos primers son transversals i oberts a totes les persones de l'organització però el tercer nivell la “Coordinació cooperativa”, espai de coordinació dels diferents equips de gestió territorials” només en poden formar part persones sòcies. Saber trobar aquests encaixos entre totes les integrants de la cooperativa no és un element senzill però que té molt a veure amb el paper que atorguem al fet de formar-ne part com a sòcia o no i a incentivar aquests processos d'implicació. Segurament caldrà desenvolupar diferents nivells o graus de participació per tal de motivar i incentivar la vinculació amb el projecte a nivell societari.

*“Necessitem integrar la participació de les sòcies i les treballadores. Sempre hi haurà coses només per a les sòcies, però cal integrar-ho més i tenir un projecte més global.”*  
SUARA

## **CANVI DE MENTALITAT.**

Un altre element que ha anat apareixent en les diferents entrevistes és el del canvi de mentalitats que suposa repensar i reflexionar en relació a l'organització interna i no ens sembla un tema menor. De fet en el món capitalista en el que vivim la idea del treball està molt impregnada per unes dinàmiques determinades i modificar la pròpia concepció del treball suposa un repte majúscul.

Però més enllà d'aquest fet replantejar com ens relacionem, els estils de lideratge, els espais de participació i fluxos d'informació i comunicació suposen una necessària reflexió individual i col·lectiva i que per generar noves formules transformadores pròpies de l'economia social i solidària suposen autèntics canvis culturals a nivell col·lectiu i personal. I per processos d'aquestes característiques cal estar preparats perquè siguin llargs en el temps, progressius, no lineals i amb diferents graus d'assoliment.

*Venim d'una cultura amb unes estructures molt piramidals on et diuen què has de fer, i entrar en una cooperativa implica fer un canvi de mentalitat. Que et diguin que pots pensar i decidir com vols que sigui el teu projecte trenca esquemes i necessita un procés. SUARA*

## 4.2 REPTES PER PROMOURE LA DEMOCRÀCIA A GRAN ESCALA

### PROTOCOLS I ORGANITZACIÓ ESCRITA

Un tret comú a la majoria d'organitzacions entrevistades, exceptuant SUARA, és que tot i tenir la democràcia interna com un debat viu en el si de l'organització, haver-hi destinat hores i esforços en repensar-la i adequar-la a la realitat de cada moment reconeixen que tenen pocs documents escrits que recullin tot el conjunt de mecanismes, espais, eines i procediments que configuren el model organitzatiu democràtic de què s'han dotat. Aquest fet pot semblar menor, però creiem que contràriament al que pugui semblar és un element de debilitat o de dificultat davant de futurs relleus o debats que segur que es donaran.

Com més gran és l'organització més necessari és deixar per escrit el seu funcionament, i no n'hi ha prou en comptar amb un organigrama o tenir les funcions dels diferents òrgans definides. S'ha de poder escriure al màxim tot allò que tingui a veure amb el sistema d'organització intern i els diferents mecanismes que cal que funcionin per tal que sigui una organització participada.

També cal afegir que és important poder recollir els debats d'on sorgeix el model organitzatiu o el procés que s'ha dut a terme per desenvolupar-lo. Les organitzacions són dinàmiques i en canvi permanent, per tant

*“Ho tenim poc estructurat. Coop57 ha funcionat molt a base de cultura oral i actualment és un handicap. La transmissió oral ja no serveix. Hi ha gent que entra gent a participar a òrgans i que desconeix el perquè ens organitzem d'una determinada manera.” COOP 57*

poder comptar amb un històric que justifiqui perquè es fan les coses d'una determinada manera ajudarà no només a entendre millor l'organització a totes aquelles persones que no han format part del debat, sinó que permetrà contextualitzar futurs debats que hi haurà.

Disposar de documents escrits i protocols en relació a l'organització democràtica també permet afrontar millor els constants relleus que es donen i així facilitar l'entrada de nous membres, l'assumpció de noves responsabilitats o canvis de càrrecs en el sí de la cooperativa.

### DESCENTRALITZACIÓ

La descentralització del poder apareix com una de les principals respostes per afrontar l'escalabilitat del cooperativisme i així defugir d'estructures piramidals o d'excessiva concentració de poder en alguns òrgans o persones de la cooperativa. Però hi ha moltes maneres de descentralitzar una organització i fer-ho no és senzill. Com podem veure en els casos de COOP57 o ACTUA és molt important definir què es descentralitza i què no.

De potencialitats en la descentralització de la cooperativa n'hi ha moltes com ara l'organització amb petites unitats on les persones es coneixen i reconeixen entre elles<sup>4</sup>, la delegació de responsabilitats o l'arrelament al territori o entorn més proper, entre d'altres. Però no podem obviar que portar a la pràctica organitzacions descentralitzades de manera real i on es promogui la democràcia interna suposa tot un repte ja que requereix de molta organització, de saber gestionar l'autonomia dels diferents grups en paral·lel i de tenir un comú denominador clar i compartit.

*“El discurs de “la responsabilitat és meua” acaba convertint-se en una excusa per no deixar anar poder. Necessitem temps i experiència perquè n'hem d'aprendre tots/es. El canvi ens ha remogut.” ACTUA*

---

<sup>4</sup> L'antropòleg i investigador Robin Dunbar va establir que la quantitat de relacions estables que pot mantenir una sola persona és de 150 persones. Això ens estableix un límit clar en el que ens obliga a repensar les organitzacions quan creixen i la necessitat d'organitzar-nos en grups assumibles per dur a terme una dinàmica participativa i democràtica. Vikipèdia: Nombre Dunbar. [https://ca.wikipedia.org/wiki/Nombre\\_de\\_Dunbar](https://ca.wikipedia.org/wiki/Nombre_de_Dunbar)

*“En descentralitzar i que cada territori tingui molta autonomia el risc és que cada un d’aquests grups autònoms agafi una dinàmica massa pròpia i dificulti la coordinació i cohesió a nivell global. COOP57*

Per exemplificar el repte i dificultat al que ens enfrontem ens podem fixar en COOP57 on es van plantejar un creixement amèbic, que comportava que a mesura que la cooperativa anés creixent s’aniria dividint i fent emergir noves cooperatives, però veient altres experiències es va descartar. Finalment l’aposta va ser la creació de seccions territorials, tot i que han de gestionar els diferents ritmes i necessitats de cada secció. O en el cas d’INCOOP per exemple veiem que si bé no es descarta la descentralització territorial han hagut de passar per un procés de centralització per consolidar el projecte comú, el reconeixement entre les integrants i la creació de vincles, condicions prèvies i necessàries per

afrontar processos de descentralització. O també podem veure com desenvolupar l’actual model descentralitzat a ACTUA van suposar anys de debat intern i està sent tot un repte portar-ho a la pràctica.

## FORMACIÓ I ACOMPANYAMENT

Una altra assignatura pendent que detectem és desenvolupar programes formatius que acompanyin el model d’organització democràtica. D’una banda ens trobem que la majoria d’organitzacions entrevistades reconeixen que si bé fan formacions internes aquestes no estan estructurades i sovint es prioritzen formacions que tenen més a veure amb les tasques productives de les treballadores. Per tant generalment costa de trobar un programa formatiu que acompanyi i possibiliti el desenvolupament personal en termes de democràcia. Tot i que a SUARA si que disposen d’aquests espais i reconeixen que l’acompanyament a la persona i la formació son dos dels principals elements per promoure el seu model organitzatiu amb formació societària (Suara a

*És l’assignatura pendent. La gent no sap de què va això del cooperativisme i l’economia solidària i com funcionem.... Tenim un problema. Quan ho hem programat i és voluntari no s’apunta ningú. INCOOP*

fons) o programes formatius per promoure el desenvolupament personal de les treballadores (programa Forma’t)

En organitzacions grans i que aposten per aquest model organitzatiu no n’hi ha prou en documents de benvinguda, ja que com hem vist poder desenvolupar plenament les funcions en termes de democràcia interna requereix d’espais permanents de reflexió individual i col·lectiva al voltant de temes com la igualtat de gènere, el lideratge, la delegació de responsabilitats, el treball en equip i la cooperació entre d’altres.

I no podem oblidar que les cooperatives compten amb un doble mecanisme que possibilita una aposta ferma per la formació permanent de les integrants. D’una banda el Fons d’Educació i Promoció del Cooperativisme - que ja hem mencionat anteriorment per facilitar destinar-hi recursos- és l’eina específica cooperativa per poder destinar fons al desenvolupament personal de les integrants. D’altra banda a través del crèdit de què es disposa de la Fundació Tripartita també es poden “recuperar” recursos per invertir en la formació dels i les treballadores. En aquest sentit hi ha molt camí per recórrer.

De fet és interessant remarcar que en dues de les 5 organitzacions entrevistades ha sigut clau que des de la Federació de Cooperatives de Treball de Catalunya s’impullessin tallers de reflexió al voltant de la governança democràtica per tal d’iniciar processos de canvi i aprofundiment de la participació interna. Això ens demostra que si bé costa de tenir la formació incorporada i planificada a la cooperativa, des d’organismes de promoció de l’economia social i solidària (ateneus cooperatius, federacions de cooperatives, ...) o des de les administracions públiques és interessant que es promoguin programes d’acompanyament i formació per promoure la reflexió i l’aprofundiment democràtic. Una dada que reforça l’aposta per la formació és que segons el Baròmetre Cooperatiu de la FCTC una de cada tres cooperatives que han respost situen la transparència i la gestió democràtica dins les prioritats de formació.

*I en aquest acompanyament hi juga un paper molt important la formació prèvia abans de fer el pas a ser sòcia i l’acompanyament del procés d’incorporació. SUARA*

## EINES DIGITALS

En el darrer any i mig a conseqüència de la pandèmia de la Covid19 tot el món s'ha vist obligat a començar a utilitzar o intensificar – en cas que ja s'utilitzessin – eines digitals i virtuals com a eines de treball habituals. Després d'aquests mesos de descoberta i adaptació a aquestes noves eines els diferents projectes entrevistats coincideixen en que aquestes eines faciliten i ajuden a promoure la participació interna però no substitueixen la participació presencial. És a dir amb aquestes eines s'aconsegueix que més persones participin, faciliten la coordinació i comunicació, salven les distàncies territorials i agilitzen alguns processos. Però d'altra banda també és comú remarcar que amb la participació virtual es perden elements claus com són les relacions interpersonals que es donen en espais informals. La creació de vincles entre persones requereix d'espais presencials informals que les eines digitals no permeten. D'altra banda hi ha debats que es poden agilitzar amb eines digitals i aconseguir més aportacions però totes les experiències que hem entrevistat coincideixen en la necessitat de comptar amb espais presencials de participació.

*“Mai havíem tingut una participació tant alta com en les dues últimes que les hem fet en línia. Però la participació virtual no substitueix la presencial. Et perds moltes coses.” ACTUA*

Desenvolupar aquestes eines i posar-les al servei de l'organització democràtica obre nous reptes com és el de facilitar que totes les persones puguin tenir-hi accés i l'acompanyament necessari per tal de poder-ne fer ús. Una experiència interessant és l'equip de 40 voluntàries de SUARA que han acompanyat i donat suport a la darrera assemblea virtual, o el fet d'haver hagut d'ampliar les dades dels telèfons de l'empresa per tal que tothom tingués l'accés a aquesta participació virtual.

*“La gent ens demana un espai on poder compartir casos del dia a dia amb altres serveis del mateix àmbit. Un espai on facilitar i agilitzar molt la comunicació entre els serveis descentralitzats i que pugui ser col·laboratiu” INCOOP*

## INDICADORS DE QUALITAT DEMOCRÀTICA

Quan hem preguntat a les diferents experiències si mesuren la participació i si el Balanç Social els era una eina útil de mesura de la democràcia interna han coincidit en remarcar la dificultat de fer-ho i que en concret el Balanç Social no recull moltes de les singularitats que tenen. Val a dir que totes el fan, hi estan compromeses i valoren la utilitat de l'eina, però no recull del tot la seva realitat. I davant d'aquest fet cap d'elles ha desenvolupat altres sistemes d'indicadores i mesura de la qualitat democràtica de l'organització. Mesurar el numero de persones que participen en assemblees o diversos espais de participació ho fan totes però pel que hem exposat fins ara sembla evident que aquesta informació ens queda curta si del que es tracta és de mesurar el grau d'aprofundiment democràtic d'una cooperativa. I aquí és on entren els aspectes qualitius tant importants com hem vist i tant difícils de mesurar.

*Quan parlem de participació hi ha una part que podem mesurar però hi ha una part molt important més a nivell qualitatiu que costa molt de i que té a veure amb el que aporta aquest model al projecte i a les persones. SUARA*

Apuntem doncs com a un important repte a nivell sectorial poder disposar o adaptar eines de mesura que integrin la complexitat de la democràcia interna i que incorporin aspectes qualitius tant per la defensa del valor i del model de cara enfora com per a incentivar la millora i aprofundiment permanent en els diferents aspectes que hem anat mencionant al llarg del present treball. I també semblaria interessant, tot i que altament complex, poder definir uns llistats mínims del que considerem per organitzacions democràtiques dins l'economia social i solidària. Aquesta repte també està plantejat en el treball de postgrau DEMESS-20 (Arriaza, I., Basalto, L., Bernet E.; 2020) on es fa una proposta per desenvolupar una eina que vagi en aquesta línia.

*Fem el Balanç Social però no ens és útil. Ens el creiem i hi participem però som un entitat molt atípica. Molts dels indicadors no ens encaixen massa. COOP57*

## GESTIÓ DE LA DIVERSITAT:

Per acabar com a últim repte posem sobre la taula la necessitat de poder posar atenció a la gestió de la diversitat interna. Aquesta és una de les principals característiques de les cooperatives a les que estem fent referència ja que com més gran és el projecte més diversitat interna hi ha de tot tipus: tipologies de sòcies, nivells de participació, edat de les treballadores, diversitat de gèneres, culturals, formatives, etc...I com hem

*“Tenint clar l’objectiu que volem assolir, coneixent les diferents necessitats i plantejar solucions fàcils que siguin assumibles perquè tothom tingui la possibilitat de participar si ho vol.” SUARA*

vist la segona condició que hem apuntat per a poder participar és fer-ho en condicions d’igualtat en relació a la resta de persones del projecte. I poder participar té molt a veure amb el punt en que es troba cada individu del col·lectiu.

Poder facilitar la participació de totes les integrants de la cooperativa implica posar les persones al centre i conèixer les diferents necessitats que hi conviuen. I en una organització gran es corre el risc d’invisibilitzar certs col·lectius i no poder atendre com

es mereix a tothom. En aquest sentit tenim el repte de dotar-nos d’eines que garanteixin aquesta igualtat real a l’hora de formar part del projecte – amb protocols, mesures de conciliació, suport en moments vitals – i a la vegada desenvolupar mecanismes específics per a diferents col·lectius. De fet hi ha moltes maneres de participar i totes elles necessàries en un projecte gran. Es tracta doncs de dotar-nos d’aquests espais que donin resposta a les necessitats existents i acompanyar-ho d’una comunicació clara i directa que motivi a la participació com bé assenyalen des de SUARA “Hi ha un *bombardeig d’informació enorme. Necessitem i busquem canals que arribin a la persona i un llenguatge que cridi l’atenció i que t’arribi com a persona i que et motivi a participar.*”

*“La governança democràtica si només la plantejem per a sòcies no té sentit. Si volem que la gent s’apoderi i es responsabilitzi de la feina que fa ho hem de fer per a tothom.” ACTUA*

En aquest apartat hem apuntat alguns dels límits i reptes que ens semblen especialment essencials a l’hora de promoure la participació i democràcia interna a les cooperatives grans. Segur que en podem trobar d’altres com poden ser la comunicació, el treball en xarxa, la resolució de conflictes o els estils de lideratge o fins i tot el paper dels equips tècnics en cooperatives on la majoria de sòcies no son treballadores... Necessitem doncs fonts de corrents de pensament i de pràctiques que ens aportin elements per tal de poder fer front a totes les qüestions plantejades.

## **5. APORTACIONS A LA DEMOCRÀCIA INTERNA DE LES ORGANITZACIONS**

En aquest apartat ens proposem conèixer diferents corrents o eines que poden donar resposta als reptes i límits plantejats en el punt anterior i que, al nostre entendre, poden contribuir al desenvolupament i aprofundiment de la democràcia interna a organitzacions grans i complexes.

### **5.1 ESCALA DE PARTICIPACIÓ**

Com acabem de veure un dels reptes és poder fer front a la diversitat existent a les cooperatives grans. Els diferents nivells de participació ens poden ajudar a l'hora de planificar la presa de decisions i a involucrar diferents actors en cada procés participatiu. Fàcilment podem assumir que totes les integrants d'un projecte no podem decidir-ho tot, ni participar de totes les decisions que es prenen – ja sigui en temes operatius, societàries o estratègics -, i com més gran i complexa és l'organització aquest fet esdevé impossible de dur a la pràctica.

Tant "l'Escala de Hart" com els diferents "nivells de participació de Trilla i Novella" (R. Cortés i E. Díez 2009). ens serveixen per poder plantejar respostes i entendre que no totes les decisions que prenem requereixen del mateix grau de participació. No és el mateix participar de decisions del dia a dia, que decidir un pla de treball o pressupost anual, o un pla estratègic. Participar vol temps, vol dedicació i consciència i, cal assumir que també genera desgast. A més a més, com hem dit, si comptem amb un clima de comprensió interpersonal, de confiança en qui deleguem les responsabilitats i de rendició de comptes, és lògic que en algunes decisions "simplement" siguem informades, en d'altres consultades, i en altres podem opinar i fins i tot en altres podem formar part de la decisió que es pren i assumir-ne les responsabilitats que aquest fet comporta.

En projecte de certes dimensions és habitual trobar diferents rols en una mateixa presa de decisió. Ja siguin diferents càrrecs dins l'estructura laboral, persones voluntàries i remunerades o diferents tipologies de sòcies. Per encaixar els diferents papers podem comptar amb aquests nivells de participació i entendre que en determinades decisions uns han de tenir més protagonisme i "poder de decisió" que altres.

D'altra banda també és interessant poder entendre la participació com un fet progressiu, que cal entendre i que es pot aprendre. Això implicarà que una persona quan s'incorpori a la cooperativa difícilment podem esperar uns grans nivells de participació, i més si prové d'un entorn laboral on la pràctica democràtica a l'empresa sigui inexistent. Així doncs donar temps perquè les persones vagin implicant-se i participant en el projecte de manera progressiva.

### **5.2 ASSOCIACIONISME JUVENIL I 3R SECTOR**

A Catalunya comptem amb una llarga trajectòria de l'associacionisme que ha donat peu al sorgiment de diverses organitzacions grans de segon nivell que aglutinen entitats de base i que compten amb uns nivells de democràcia interna importants. Per exemple un cas representatiu en són les federacions d'associacionisme educatiu (esplais i agrupaments escoltes) – Esplais Catalans, Acció Escolta de Catalunya, Casals de Joves de Catalunya, Escoltes Catalans o Minyons Escoltes i Guies) on s'hi desenvolupen uns processos assemblearis en el que s'integren les diferents seccions territorials i en el que la temporalitat i la planificació juguen un paper important per tal de garantir el debat a diversos nivells. Això fa que l'assemblea general d'aquestes organitzacions o debats estratègics siguin molt descentralitzats i participats pel conjunt de l'organització.

Un altre element inherent a aquestes organitzacions és el permanent relleu dels òrgans de direcció i coordinació cosa que fa que s'hagin de dotar mecanismes que facilitin la incorporació i sortida constant de persones dels càrrecs de responsabilitat, així com dotar-se de programes formatius que acompanyin a les persones i garanteixin el desenvolupament personal per desenvolupar les competències que l'organització necessita.

El diàleg i aprenentatge entre el món associatiu i cooperatiu és molt necessari i pot generar moltes sinèrgies per tal de promoure i millorar la democràcia interna de les organitzacions de totes dues branques de l'economia social i solidària. Una mostra n'és la Guia per impulsar la Governança Democràtica a les organitzacions del Tercer Sector Social publicat per La Confederació.

### 5.3 ECONOMÍA FEMINISTA I CURES

El feminisme en els darrers deu anys ha fet passos importants per fer-se visible i evidenciar les enormes desigualtats de gènere existents a la societat masculista i heteropatriarcal en què vivim. L'Economia Feminista i de les cures planteja posar les persones al centre i la cura individual i col·lectiva del projecte fent emergir l'esfera reproductiva dels projectes, és a dir, aquella dimensió que fa possible l'esfera productiva i que tradicionalment ha sigut assumit per les dones. Tal i com planteja l'Elba Mansilla a Economies Solidària i Feminista *“Cal abordar i treballar els aspectes relatius a la dimensió col·lectiva dels projectes, des de la fase de creació fins a l'etapa de creixement i consolidació de les cooperatives per enfortir la democràcia interna i la qualitat i profunditat d'aquesta”* (Mansilla, E. 2020)

Com hem vist un dels reptes que hem d'encarar és com garantim la participació en termes d'equitat i podem combatre les desigualtats que inherentment travessen a totes les persones que participen d'un projecte col·lectiu. Doncs portar a la pràctica el que es planteja des de les economies feministes veiem que té un enorme impacte en la qualitat dels projectes. En definitiva parlar de participació i democràcia interna segurament té més a veure amb l'esfera reproductiva que en la productiva, i més en el context actual on vivim en el que la democràcia és un valor i una pràctica que millora la qualitat però que no està estretament vinculada amb la productivitat d'aquestes. Les hores que hem de dedicar a promoure la participació, a generar espais de coneixença mútua i cohesió d'equip, la formació i capacitació per treballar en equip i desenvolupar habilitats inclusives i horitzontals són aspectes reproductius i que impliquen pensar en les persones que en formen part i en quina situació es troben cadascuna d'elles, tal i com molt bé expliquen des de Fil a l'Agulla en el Manual d'Autodiagnosi: l'estat de les cures a la nostra cooperativa:

*“Si l'organització es pregunta com s'està gestionant el poder, o com són les relacions, això acabarà desembocant en la necessitat que les persones que en formen part es preguntin la relació que tenen amb el poder o quines dinàmiques relacionals estableixen a la feina. Des d'aquesta perspectiva, el desenvolupament de l'organització i el desenvolupament de les persones són una sola cosa que està en interrelació, en interdependència... l'organització no creix si les persones no creixen, les persones no creixen si l'organització no creix.*

*“Les cures”, doncs, posen en qüestió ideologies i cultures organitzatives antigues, basades en un model enfocat bàsicament en la productivitat i racionalitat, i en canvi suposen la incorporació de la subjectivitat i el món emocional, així com actituds d'obertura i curiositat cap a fenòmens no necessàriament agradables com ara el conflicte, la discrepància, el dolor, l'hostilitat o les emocions fortes i l'estrès. Per tant, hem de desenvolupar una millor relació amb aquests aspectes de la realitat organitzativa i humana, o com a mínim, tenir la capacitat de sostenir-los i saber què fer amb ells.*

*Per altra banda, les cures també impliquen un qüestionament i un re-aprenentatge d'aspectes com ara el lideratge i les dinàmiques de poder, de tal manera que la gestió democràtica es faci realitat, no només en les estructures formals de la cooperativa, sinó també en la democràcia real i nivells de participació i apropiació del projecte per part de les sòcies.*

Així que aportacions com les de Jo Freeman a la “Tirania de la Falta de Estructures” que interpel·la els models organitzatius i la necessitat d'estructurar la participació i organització interna de les organitzacions,

o de LaFede.cat a través del portal de la “Ètica de la Cura” ens semblen molt significatives per donar resposta al repte plantejat anteriorment.

De la mateixa manera que incorporar la mirada antiracista i decolonial de referents com Audre Lorde o experiències com MigrESS i que connecten amb el concepte d'interseccionalitat per tal de caminar cap a organitzacions on totes les persones parteixin d'uns nivells equitatius a l'hora de participar i desenvolupar les seves funcions en el gran engranatge democràtic i es desenvolupin mesures que lluitin contra les desigualtats tal i com apunten elles mateixes:

*“Cal reconèixer que hi ha un seguit de situacions econòmiques, polítiques, culturals i legals que fan que el teixit de l'ESS sigui majoritàriament blanc i occidental. Però, sobretot, cal deixar de normalitzar aquesta composició”* (L.H. Ramírez i D dela Torre. 2018)

## 5.4 SOCIOCRÀCIA I HOLOCRÀCIA

Els corrents de la Sociocràcia i la Holocràcia - sistema d'organització en el qual l'autoritat i la presa de decisions es distribueix horitzontalment enlloc d'ésser jeràrquicament - són fonts d'inspiració per desenvolupar les estructures organitzatives necessàries per aconseguir uns nivells de democràcia alts en organitzacions grans.

De fet podem dir que són un dels plantejaments més estructurats i sistematitzats que hi ha per tal de promoure l'organització participada i la governança democràtica, i la seva aportació contribueix a plasmar el canvi de mentalitat necessari que hem exposat com un dels principals reptes que cal afrontar i a estructurar un bon funcionament democràtic en organitzacions complexes. Així mateix aquest és un paradigma que parteix de la premissa de la autoorganització de petites unitats bàsiques la qual cosa implica necessàriament la descentralització del poder, un altre dels reptes plantejats.

*La holocràcia és un model d'organització i governança basat en la teoria dels Sistemes Vius. Es tracta d'un model que proposa una estructura organitzativa que facilita la gestió del flux d'informació a tots els nivells d'una organització, alhora que distribueix el poder i la presa de decisions.* (Moreno, I.)

L'objectiu principal d'aquestes corrents és portar a la pràctica l'autoorganització i tota la seva proposta organitzativa es basa en tres principis: transparència (cal disposar de tota la informació necessària per poder prendre decisions), equivalència (Totes les veus són escoltades i tingudes en compte per prendre decisions per consentiment) i efectivitat (de gran utilitat si ens proposem pràctiques democràtiques reals en organitzacions de grans dimensions). I les quatre regles de la sociocràcia com són l'organització per cercles, el doble enllaç, les decisions per consentiment i l'elecció de rols sense candidats són quatre mesures que contribueixen a la descentralització del poder, i a la construcció d'unitats auto organitzades que formen part d'un projecte comú participat i democràtic.

Al model teòric de la sociocràcia hi trobem nombroses aportacions i concrecions. Entre les més destacades trobem el Model NER (Nou Estil de Relacions) proposat per Koldo Salachaga i que es basa en:

- L'organització té una actuació cap endins i cap enfora basada en la ètica, la solidaritat, la generositat i la visió a llarg termini
- L'organització posa a les persones com a centre real de la mateixa i per tant busca el seu desenvolupament personal i professional
- Totes les persones de la organització treballen des de la confiança en la resta de ples persones i amb la màxima comunicació en la cerca de l'harmonia interna.
- L'organització s'estructura de manera que les persones puguin treballar amb la màxima llibertat i responsabilitat en la cerca del ben comú per sobre de l'interès particular.



- S'actua, individualment i col·lectivament, amb responsabilitat, Compromís social i ambiental.
- I per últim, des de la pròpia organització es fomenta la col·laboració, la cooperació amb altres organitzacions i la difusió dels valors d'aquest NER.

Per tant, és evident que aquest paradigma dona resposta a aspectes tant diversos com la descentralització del poder, la cohesió interna, l'aposta pel creixement i desenvolupament personal a la vegada que dona resposta a aspectes tant de presa de decisions com de circulació de la informació. Veiem també com hi ha elements plantejats des de l'economia feminista que els incorpora en el model

## 5.5 PROCOMUNS

Com hem vist un dels reptes és poder compaginar espais de presencialitat amb espais virtuals o digitals que facilitin la comunicació, el treball en equip i agilitzin processos democràtics en una organització complexa.

L'ús de les eines digitals lliures son un dels principals reptes de l'economia social i solidària, ja que com es pot veure a l'Informe del Mercat Social son un dels elements amb un percentatge d'ús més baix per part de les diferents iniciatives. La pandèmia de la Covid-19 ha posat en evidència la potencialitat de la virtualitat tot i que això ha implicat grans beneficis i encara més creixement de les grans multinacionals capitalistes del sector encapçalades per l'anomenat GAFAM.

Per coherència amb el model de l'economia solidària i per enfortir les anomenades cadenes de valor del mercat social, és necessari incorporar i apostar decididament per l'ús d'eines digitals lliures que permeten incorporar els avantatges anteriorment descrits (*veure pag.19*). A més el desenvolupament d'aquestes eines és col·laboratiu i amb codi obert la qual cosa permet que com a organitzacions es participi i s'aporti en el desenvolupament d'aquestes eines per tal que s'adaptin i donin millor respostes a les seves necessitats i a la vegada son replicables per a totes aquelles iniciatives a qui els pugui servir.

Iniciatives com les de "Fes el Salt" de FemProcomuns son palanques necessàries per tal que cada vegada més organitzacions apostin per l'ús d'aquestes eines, i en concret les organitzacions grans amb necessitats importants a nivell de gestió i coordinació d'equips.

## 5.6 DIMENSIÓ COMUNITÀRIA

El vincle i aportació mútua entre la dimensió comunitària i l'economia social i solidària és gran i encara pot ser-ho més. Ja que tal i com apunta la cooperativa Marges "*Tot i la diversitat de situacions, pràctiques i experiències que s'identifiquen com a accions comunitàries, totes comparteixen un objectiu comú: la millora de les condicions de vida de la població a través de la detecció col·lectiva de necessitats i oportunitats, i de l'articulació conjunta de respostes. Parlem de projectes col·lectius, construïts també col·lectivament.*" (Lite, A. 2021) Com es pot veure el punt de partida és compartit, i tornem a posar la persona al centre per tal de resoldre necessitats individuals de manera col·lectiva.

Però pel que ens ocupa volem posar de relleu que malgrat l'acció comunitària acostumem a relacionar-la amb l'acció externa, cap enfora, de l'organització també ens connecta i aporta una mirada interessant per a l'organització interna. Construir comunitat ens donarà resposta a la necessitat ja plantejada de cohesionar internament el projecte, generar vincles i relacions socials entre les persones que en formen part.

A més hem d'entendre la comunitat en un sentit ampli, no necessàriament vinculada a un territori concret, un projecte cooperatiu és una comunitat de portes endins o en funció de la seva dimensió una comunitat de comunitats! De fet també ens pot aportar respostes en el model de creixement que ja hem plantejat com un possible límit en l'aprofundiment democràtic.

Les escales de participació, les experiències d'organitzacions grans de l'associacionisme juvenil, la sociocràcia, l'economia feminista, les eines digitals lliures o la dimensió comunitària son aportacions que considerem que poden contribuir a la millora i aprofundiment democràtic de les organitzacions grans o aquelles que estiguin en fase de creixement. Son només unes pinzellades de sis propostes que donen respostes als límits i reptes plantejats a l'apartat 3 del present treball. Segur que en un estudi més a fons podríem incorporar-hi altres aportacions de diferents corrents de pensament o pràctiques que no necessàriament comparteixin els valors de l'economia social i solidària però de les que se'n pot aprendre, copiar o adoptar elements per tal d'afrontar aquest repte que estem plantejant.

## 6. COM DESENVOLUPAR LA DEMOCRÀCIA INTERNA

Com a resultat del present treball ens sembla interessant poder plantejar un decàleg per tal d'aprofundir en la qualitat democràtica d'organitzacions grans d'economia social i solidària. Després d'haver detectat que la dimensió és un factor que condiciona i pot limitar la democràcia interna de les organitzacions, després d'haver identificat uns quants límits i reptes, i d'haver-nos aproximat a diferents corrents i pràctiques que poden aportar, el següent pas és intentar desenvolupar una proposta que contribueixi a la millora de la qualitat democràtica d'organitzacions complexes, que pugui orientar davant de situacions de creixement i la voluntat d'escalar els projectes, i garantir que la democràcia interna no només queda en un valor teòric sinó que forma part de la identitat i cultura organitzativa de l'economia social i solidària.

- 1. Col·lectiva i necessària:** En primer lloc cal apuntar que els processos de democratització i d'aprofundiment en la participació han de ser participats en ells mateixos. Només així ens podrem dotar d'organigrames que responguin a les necessitats reals de l'organització on quedin recollides les diferents veus que hi cohabituen, i a la vegada estarem posant la primera pedra per motivar la participació i compartir la responsabilitat que aquesta comporta.
- 2. Descentralitzada:** En estructures mitjanes i grans la democratització passa necessàriament per descentralitzar el poder i la presa de decisions. Cal que les decisions es prenguin des de la proximitat on passa l'acció, i això implica crear petites unitats autònomes per prendre decisions i autogestionar la seva feina. Com hem vist hem de tenir molt clara "la marca" – allò que ens defineix i amb el que ens identifiquem – i què descentralitzem, a la vegada que serà necessari dotar-nos de mecanismes de coordinació permanents i vetllar per una coherència interna i transversal del projecte.
- 3. Canvi cultural:** Un procés com el que plantejarem implica una transformació cultural de la concepció del treball i de la manera de relacionar-nos entre les diferents integrants de la cooperativa. Això requereix de temps i processos de reflexió i transformació individual i col·lectiva que passen per repensar els rols de poder, estils de lideratge, els fluxos i canals d'informació, la implicació en el projecte i generar espais d'igualtat i equitat de totes les integrants. I cal ser conscients que per transformacions d'aquestes característiques cal temps, molta proximitat i suport mutu entre les persones que en formen part i eines que facilitin aquesta canvi de mentalitat.
- 4. Acompanyada:** No es tracta de ser superherois i superheroïnes, un procés d'aquestes característiques és complex i necessitem de tothom. Per una banda hem d'acompanyar-nos internament, compartint espais de reflexió i debat, oferint i desenvolupant formació a les persones per tal de poder desenvolupar les competències necessàries per desenvolupar aquest model. I per altra banda també considerem important poder comptar amb una mirada externa que acompanyi el procés d'aprofundiment democràtic. Ja sigui un assessorament extern o compartir amb altres cooperatives els debats i propostes que van sorgint per tal de poder inspirar-nos d'altres projectes, poder contraposar visions i inèrcies adquirides amb mirades més neutrals i objectives que acompanyin aquests processos de canvi.
- 5. Estructurada i planificada:** Quan del que es tracta és de que diferents unitats autònomes remin en una mateixa direcció necessitem que l'organització estigui molt ben estructurada i planificada. Desenvolupar processos participatius en el que es recullin el màxim nombre de veus i hi hagi espai per a la informació, el debat i la presa de decisions requereix temps i que els espais, canals i calendaris siguin clars i compartits prèviament per a tothom. A més de poder atendre a algun col·lectiu que necessiti mesures específiques per garantir la seva participació. La democràcia interna no la podem improvisar ni comptar en que es donarà per si mateixa, cal treballar-la!

- 6. Transversal:** Hem de pensar i concebre el projecte en la seva globalitat i que la participació i la democràcia impregni tots els racons de la cooperativa. Com hem vist el repte suposa canvis de mentalitats i de maners de funcionar que hem d'incorporar totes les integrants de la cooperativa sigui quin sigui el nostre rol.
- 7. Simplificada i Accessible:** El repte és dotar-nos d'estructures simples, fàcils d'entendre, sense excessius nivells de presa de decisions per tal que aquestes siguin àgils i fàcils d'incorporar en el dia a dia. Segurament caldrà adequar un grau de complexitat determinat en funció de la importància o transcendència del tema que ens ocupa, perquè no totes les decisions son iguals! Però en qualsevol cas hem de tendir a fer-ho el més senzill possible i accessible per a totes les persones del projecte. Aquí la comunicació i informació de com es prenen les decisions juguen un paper important.
- 8. Escrita:** És necessari deixar per escrit tant l'organigrama com els diferents protocols i mecanismes que se'n deriven. Com hem vist la transmissió oral d'aquesta cultura organitzativa en estructures complexes és insuficient. Tant la promoció de la igualtat, com els relleus en els diferents òrgans, com les funcions que desenvolupa cada equip, o el sentit del propi funcionament democràtic és important que quedi per escrit. D'aquesta manera ens servirà per tenir un document compartit de referència que faciliti relleus, que ajudi a tenir una visió compartida i a la vegada sigui fàcil promoure'n el debat i futurs canvis que sorgeixin. A més a més tenir-ho tot per escrit facilita l'autonomia individual i col·lectiva ja que una de les condicions per a promoure-la és poder disposar de la informació necessària.
- 9. Atractiva:** Les persones que participen s'han de sentir part del projecte siguin sòcies o no per això cal treballar la implicació, motivació i cohesió interna. En el primer cas és evident que amb les sòcies en tant que propietàries hem de treballar també la responsabilitat que comporta el fet d'involucrar-se i participar del projecte. Però com també hem pogut veure amb les entrevistes és necessària la identificació amb el projecte, la cohesió interna i tenir espais formals i informals que ajudin a fer del fet participatiu quelcom vivencial, motivador i fins i tot amb un retorn individual i col·lectiu.
- 10. Viva:** Vivim en un món cada vegada més canviant, per tant cal estar sempre amatents a nous reptes i desenvolupar noves eines per promoure, facilitar i aprofundir en la participació. El debat sobre la qualitat democràtica ha d'estar viu permanentment i l'organització ha de ser revisable i adaptable als continus canvis als que estan sotmesos els projectes. Cal apostar per incorporar i normalitzar en la cultura organitzativa la crítica, els espais de reflexió, debat i diàleg permanents per tal de poder escoltar les discrepàncies i poder donar respostes a les necessitats que van sorgint.

Acabem amb el decàleg que fa LaFede.cat davant de transformacions d'aquestes característiques:

1. Transformar la participació vol dir **transformar** els mecanismes, espais i fòrums de decisió **perquè aquests s'adaptin a les necessitats de les persones.**
2. Poden sortir veus que argumentin que democratitzar l'entitat pot ser beneficiós per millorar l'eficàcia del funcionament de l'entitat. Però la voluntat de construir una entitat cent per cent participativa respon exclusivament a **posar al centre les persones i la sostenibilitat de la vida.**
3. Obrir-se a noves maneres de participar vol dir obrir-se a **noves maneres de comunicar.** Això suposarà, desaprendre molts patrons establerts i treballar les resistències pròpies cap a maneres no hegemòniques.
4. Canviar els models de participació pot suposar **incloure aspectes del grup que potser fins ara no eren visibles,** com les emocions, els conflictes, etc. És important estar disposades a sostenir les situacions que apareguin, donar suport a qui ho necessiti o modificar els ordres del dia si és necessari.
5. Si la vostra aposta per l'augment de la democratització implica més tasques per als membres dels equips (passar un ordre del dia elaborat, establir els rols de padrinatge, etc.), assegureu-vos que aquestes **tasques estiguin reconegudes i distribuïdes de manera equitativa.**

## 7. CONCLUSIONS

Tot i que en el darrer apartat ja hem aportat una proposta per donar resposta a la necessitat d'aprofundir en la democràcia en el cooperativisme d'escala, desenvolupem una sèrie de reflexions a les que hem arribat.

En primer lloc reforçar quatre idees que han anat sortint al llarg del treball. D'una banda la **necessitat de dotar-nos d'indicadors** que mesurin la democràcia interna i que incorporin aquesta mirada transversal i qualitativa superant l'anàlisi actual que es fa i definint uns mínims per considerar que un projecte és suficientment democràtic. Com ja hem dit en el present treball no hem pogut abordar el desenvolupament d'indicadors que mesurin aquesta dimensió i que incorporin aspectes com: nivells i espais de participació, grau de descentralització del poder, persones implicades en la presa de decisions, canals de comunicació, espais de formació per a la gestió democràtica, recursos destinats, ús del FEP, mesures d'igualtat i equitat, protocols i documents escrits, mecanismes d'incorporació i de relleu, o el grau de transparència. Com hem apuntat a la introducció la democràcia interna és una singularitat molt pròpia de l'economia social i solidària i desenvolupar el model i promoure'n l'aprofundiment sembla doncs un element estratègic.

D'altra banda l'**aposta per la formació en democràcia** sembla un repte majúscul. Si bé es cert que hi ha moltes organitzacions que desenvolupen capsules formatives internes, o entitats especialitzades en diferents aspectes relacionats amb la democràcia de les organitzacions, no existeix una proposta formativa que integri tots aquests elements, ni plans de formació compartits que estructurin el procés formatiu i de capacitació de les persones per assumir la responsabilitat que implica la governança col·lectiva d'un projecte empresarial. De fet no volem deixar de mencionar que en el propi postgrau d'Economia Social i Solidària no hem trobat una formació que abordi de manera específica totes aquestes dimensions. Son temes presents i molt transversalitzats però que sembla que caldria posar-hi més el focus per tal de promoure-ho, estudiar-ho i portar-ho a la pràctica.

En tercer lloc mencionar la importància que **cada organització s'ha de dotar del seu propi model organitzatiu** per tal que aquest s'adeqüi a la seva realitat i a les necessitats dels seus integrants. La tipologia de cooperativa, la diversitat de tipologies de sòcies, el sector empresarial, la distribució territorial i la singularitat de les persones que conformen cada projecte son elements que definiran el model democràtic. I això fa que necessàriament cada projecte hagi de buscar el que millor s'adequa a les seves necessitat. Ens ha semblat interessant aportar un decàleg per promoure l'organització democràtica en cooperatives grans però cada una haurà de definir el seu propi model.

Malgrat aquest darrer punt, un element clau que caldrà assumir i portar a la pràctica és que cal **posar a la vida i a les persones al centre** de totes les mirades. Els models organitzatius han de respondre a les necessitats individuals i col·lectives de les persones que en formen part per sobre dels interessos econòmics o productius. Així doncs necessàriament ens haurem de dotar d'estructures i organitzacions que incorporin el feminisme i la dimensió comunitària, entre d'altres, en les seves pràctiques quotidianes i en les seves prioritats estratègiques.

Si hem d'escalar el cooperativisme i les diferents iniciatives d'economia social i solidària ho hem de fer necessàriament democratitzant aquestes estructures ja que en cas de no fer-ho es corre el risc de perdre un element identitari important i, sobretot, el seu poder transformador de totes les persones que formen part i interactuen en els projectes. L'Economia Social i Solidària aposta per un model de propietat col·lectiva de les iniciatives i de corresponsabilitat de totes les integrants, així doncs com més gran es facin els projectes més caldrà aprofundir i desenvolupar el model democràtic.

L'Economia Social i Solidària ha de ser una escola de participació i promoure la formació i pràctica de ciutadania activa, participativa i amb una consciència democràtica que pugui traslladar a totes les esferes de

la vida col·lectiva i, així, contribuir en una maduresa democràtica a nivell social que prou falta que fa. En aquest sentit les administracions públiques o les diferents eines de suport de l'Economia Solidària (ateneus cooperatius, federació de cooperatives o la XES) han de jugar un paper de motors que incentivin l'aposta per un aprofundiment de la democràcia interna del sector. Com hem vist dues de les organitzacions entrevistades van iniciar els seus processos de reflexió a partir d'un programa formatiu de la Federació de Cooperatives de Treball, la qual cosa ens evidencia que ja hi ha experiències reeixides en aquest sentit. Revisar l'organització interna d'una cooperativa i aprofundir en la democràcia del projecte costa de prioritzar i sovint es necessiten elements que ho incentivin i ho motivin. Aquests poden sorgir de l'interior dels projectes, però també poden venir de l'exterior a partir d'una política pública clara de promoció d'organitzacions democràtiques i el foment d'una ciutadania lliure, crítica i compromesa.

## BIBLIOGRAFIA

Andreu, N.: Habilitats personals i directives. Eines per a la formació cooperativa. Federació de Cooperatives de Treball. Disponible: <https://www.cooperativest treball.coop/suport/recursos/habilitats-personals-directives>

Arriaza, I., Basalto, L., Bernet E. (2020): DEMESS-20 Per una proposta d'indicador sobre qualitat democràtica en clau d'ESS" VI Postgrau d'ESS – Estudis Cooperatius Treball de Postgrau II

Cortés R. i Díez E. (2009); Volem, podem, saben: participem! Esplais Catalans Col. L'Esmolet.

Estivill, J., Miró I. (2020); L'Economia Social i Solidària a Catalunya. Ed. Icària, Col. Antrazyt.

Fernandez, A., Miró I. (2016); L'economia social i solidària a Barcelona. La Ciutat Invisible, SCCL. Comissionat d'Economia Cooperativa, Social i Solidària - Ajuntament de Barcelona.

Freeman J. (2003): La tirania de la falta de estructures Disponible: <https://www.caladona.org/wp-content/pujats/2010/06/la-tirania-de-la-falta-de-estructuras.pdf>

Garcia Jané, J. (2017); L'economia solidària en 100 paraules. Ed. Icària, Col. Antrazyt.

Godàs, X. (2003); Democràcia participativa a les organitzacions. Fundació Escolta Josep Carol

Lite, A. (2021); Guia per incorporar la dimensió comunitària a l'economia social i solidària" Marges sccl. [https://marges.coop/wp-content/uploads/2021/02/GuiaComunitariESS\\_Marges.pdf](https://marges.coop/wp-content/uploads/2021/02/GuiaComunitariESS_Marges.pdf)

Mansilla, E.(2020) Economia Solidària i Feminista. Pol-len edicions i XES. Paradigmes organitzatius solidaris. Una aportació feminista des de la teoria i les practiques.

Oliveres A. (2021); Paraules d'Arcadi. Angle editorial.

Ramírez, L. H., De la Torre, D. (2018); La diversitat a l'economia social i solidària: una qüestió pendent. Cooperació Catalana, Num 423, pag 16-18. [https://issuu.com/fundaciocagales/docs/cooperacio\\_catalana\\_423\\_ok](https://issuu.com/fundaciocagales/docs/cooperacio_catalana_423_ok)

VVAA (2020). Economia Solidària i Feminista. Pol-len edicions i XES. Disponible a: <https://pol-len.cat/lilibres/economia-solidaria-i-feminista/>

VVAA. (2017). Guia per impulsar la governança democràtica a les organitzacions del Tercer Sector. La Confederació Empresarial del Tercer Sector Social de Catalunya. Disponible a: <http://laconfederacio.org/wp-content/uploads/2020/10/La-Confederacio-Guia-Govern-Democratica.pdf>

VVAA (2019) Informe del Mercat Social 2019. Xarxa d'Economia Solidària de Catalunya

VVAA (2020) Informe del Mercat Social 2020. Xarxa d'Economia Solidària de Catalunya

VVAA Manual d'autodiagnosi. L'estat de les cures a la nostra cooperativa. Fil a l'agulla. Disponible: [https://filalagulla.org/wp-content/uploads/2021/01/Manual\\_Autodiagnosi1.pdf](https://filalagulla.org/wp-content/uploads/2021/01/Manual_Autodiagnosi1.pdf)

VVAA (2001): La dimensió Cooperativa, Ed. Icaria Col. Antrazyt.

## WEBGRAFIA

Moreno, I.: El Camino del Elder. Models Holocràtics. Idees Claus. <https://elcaminodelelder.com/ca/models-holocraftics-idees-clau/>

La Fede.cat. Ètica de la Cura: <http://lafede.cat/eticadelacura/>

Baròmetre Cooperatiu de Catalunya 2020; Federació de Cooperatives de Treball de Catalunya. Disponible: <https://www.cooperativest treball.coop/sites/default/files/materials/barometre2020cat.pdf>

Nexe.coop: Com aprofundir la participació en les cooperatives de treball. <https://nexe.coop/actualitat/com-aprofundir-la-participaci%C3%B3-en-les-cooperatives-de-treball>

## ANNEXOS

Per a poder contrastar el marc teòric hem comptat amb l'aportació de l'experiència de 5 cooperatives de certa dimensió amb qui hem pogut conversar i de les que n'hem extret moltes idees pel treball

A continuació presentem les cooperatives i l'entrevista transcrita:

### INCOOP

Cooperativa mixta de treball i de consum. <https://INCOOP.cat/>

“INCOOP és una cooperativa de treball i de consum sense ànim de lucre i amb més de 28 anys d'experiència, que té per missió generar, dissenyar, gestionar i desenvolupar projectes i serveis educatius, culturals i socials, acompanyant i assessorant entitats, col·lectius i persones, generant espais que contribueixen al seu creixement, durant tot el cicle de vida, contribuint a la transformació social”

Persona entrevistada: Elena Bernet – Tècnica Social d'INCOOP

#### Qui participa a l'organització?

- 30 sòcies de treball
- 82 entitats + 270 persones físiques = 350 sòcies de consum.
- 3 Sòcies col·laboradores: per la gent que deixava de treballar a INCOOP i volia seguir vinculada. No ho potenciem. Si ho promoguéssim podrien ser algunes més.

#### Com structurem la participació?

Per una banda hi ha l'assemblea. Una o dues anuals.

Hi ha el Consell de consum i el Consell de treball. Son espais autònoms i s'autogestionen la dinamització de la participació.

#### Teniu una persona dedicada?

Jo soc la tècnica social i al final em dedico a la dinamització de la participació global de tota la cooperativa, no exclusivament a nivell societari per a sòcies. Tot i que és una dedicació molt administrativa, temes com la participació costen de prioritzar.

Rai: son temes que aporten valor però no ingrés.

Elena: Relativament ja que si incrementéssim el número de sòcies reduiríem despeses bancàries ja que seriem més forts a nivell de tresoreria. És un impacte a mig-llarg termini.

La participació societària s'acaba desdibuixant amb la participació a la cooperativa. L'objectiu és que se sentin part del projecte.

Organitzem una jornada anual. Trobades trimestrals o mensuals de treballadores d'un mateix àmbit, que tinguin espais de coordinació, etc..

Prioritzem generar vincle, la coneixença mútua

#### Com va ser el procés de millora de la participació interna.



Ens va anar molt bé l'assessorament la col·laboració de ENSO (governança interna). A partir d'un projecte de la FCTC que consistia en assessorament a cooperatives sobre democràcia interna. D'aquí va sortir el pla de participació interna, el manual d'acollida, jornades transversals, etc..

Esperem començar a veure els fruits en uns mesos.

Aquest assessorament el vaig rebre jo.

### **Què tal la rebuda dels nous espais de participació?**

En les jornades i grups transversals hi pot participar tothom, les persones sòcies son minoria. Però la rebuda ha estat fantàstica, a la gent li encanta.

Tenim previst fer canvis en la dinamització de les assemblees i que siguin més espais de debat.

No diferenciem espais societaris de l'estructura participativa.

Estem fent molts espais de participació que no son societaris. Els espais societaris son tancats.

### **La convivència entre treball i consum com la viviu? Us és una dificultat?**

Es viu molt bé, en cap cas es viu com a un maldecap.

Però l'any 1991 quan es crea el consum és un 50% de la facturació del global de la cooperativa. 30 anys després la facturació anual de consum no arriba al 3% de la cooperativa. I això fa que els esforços que dediquem queda absolutament descompensat.

No estem aprofitant l'expertesa que estem aconseguint en licitacions i projectes externs pel que oferim a les sòcies de consum.

Si el consum fos el 50% la dedicació i prioritziació seria molt més gran. El fet que no sigui així fa que sigui un peix que es mossega la cua. Pràcticament ningú està dedicat a consum, és irrisori, i per tant és lògic que les sòcies de consum juguen un paper molt limitat.

### **Quins elements son prioritaris per vosaltres per promoure la participació a l'organització?**

En la fase que estem ara prioritzem espais de trobada, de conèixer-nos, de facilitar la comunicació entre els diferents serveis i generar sentiment de pertinença.

I vinculat als objectius estratègics incrementar el número de sòcies treballadores.

### **Com diries que afecta la dimensió de l'organització en la democràcia interna?**

És clarament un condicionant i un limitant. No a nivell societari sinó a nivell de projecte cooperatiu. És una de les principals dificultats.

Si tot el que gestionem estigués localitzat en un mateix territori hi ha dinàmiques que serien molt més fàcils de generar.

### **Amb quins referents us heu basat per desenvolupar el vostre model organitzatiu i democràtic?**

Anem fent. Tenim molta relació amb SUARA que ens trobem a la sectorial d'iniciativa social de la FCTC.

### **Temes de participació i qualitat democràtica son un tema de debat intern i que preocupa a les sòcies?**

El procés va ser positiu però va ser dur. A INCOOP la història pesa i un d'ells és la incorporació societària. El fet que fos obligatori que al cap de 2 anys treballant a ENCÍS fer-te sòcia de la cooperativa esta molt present en l'imaginari. Hi ha gent que es pensa que encara és obligatori. És indicatiu de lo difícil que és canviar imaginari.

Amb l'assessorament van tornar a sortir temes d'aquests. També van sortir casos de gent que havia volgut ser sòcies i se'ls havia dit que no.

Hi ha un pes a nivell de cultura organitzativa que costa molt de desprendre'ns-en.

Ho tenim prioritzat en el Pla estratègic (5 anys)

### **Les eines digitals us serveixen per promoure la participació?**

No fèiem res fins fa un any i mig. Consideràvem que anava en contra de generar vincles, etc.. Es feia molt difícil. La gent que viu a 1-2h no ve a BCN a fer reunions de la cooperativa.

El covid-19 ens ha ajudat molt per l'ús de coordinacions virtuals.

Paral·lelament estem fent una nova web a la cooperativa i la idea és que té una internet molt preparada per promoure la participació de les treballadores. Cada àmbit de treball tindrà un espai compartit amb documentació, calendari, xat, etc..., que pensem que ajudarà molt a generar vincles i enfortir-nos internament.

La gent demana un espai xat on poder compartir casos del dia a dia amb altres serveis del mateix àmbit. Un espai on facilitar i agilitzar molt la comunicació entre serveis (descentralitzada) i que pugui ser col·laboratiu.

Una eina molt senzilla, bàsica i àgil: carpeta, calendari i xat.

### **Quines eines/document teniu per promoure i vehicular la participació:**

Pla d'igualtat està en procés.

Hi ha documents on hi ha escrites les funcions però no ho tenim ben actualitzat ni ho fem servir a nivell societari. No tenim res escrit en temes de relleu.

Tenim el pla de pertinença i incorporació societària. Va enfocat a tothom, acabin sent sòcies o no.

### **Desenvolueu formació per millorar les competències en la participació interna/qualitat democràtica?**

És l'assignatura pendent. La gent no sap de què va això del cooperativisme i l'economia solidària i com funcionem.... Tenim un problema. Quan ho hem programat i és voluntari no s'apunta ningú.

De moment hem decidit fer un vídeo per presentar INCOOP, som cooperativa i com funcionem.

Cada trimestre si que faig una sessió virtual per parlar de la cooperativa del fet de fer-se sòcia etc. i hi participen 10-15 persones, de les 600-1000 que som.

### **Feu reflexió sobre rols de poder, estil lideratges?**

No encara, però crec que passarà. Estem encara en una fase molt incipient i s'estan començant a implementar aquests espais que generaran vincle i confiança. I només a partir d'aquí es remouran aquestes qüestions.

Tota la participació i sociària passa per a molt poques persones i segur que això serà un debat. Estem en una organització molt gran i amb trajectòria que s'arrosseguen maneres de fer que cal anar actualitzant. Però de moment no és present.

**Quins reptes teniu per endavant en la millora de la democràcia interna? Com ho imagineu a 5 anys vista?**

L'objectiu del pla estratègic és incrementar un 30% el número de sòcies de la cooperativa i incrementar el número de sòcies de consum.

Per fer-ho és bàsic promoure el sentiment de pertinença i la coneixença mútua entre totes les integrants.

És important la mirada integral des de que una persona participa en un procés de selecció per treballar a la cooperativa, el procés d'acollida i incorporació al lloc de treball.

Tot i així ho veig difícil perquè el model de negoci que tenim de licitació pública ho dificulta. Al final els projectes es poden guanyar i perdre i les treballadores dels serveis difícilment s'implicaran i participaran del projecte cooperatiu. El fet que es pugui perdre la licitació fa que les treballadores passin a treballar per a una altra empresa. I el canvi de llocs de treball és molt complicat.

Hem incorporat la figura de sòcia temporal (pagues la meitat del capital) durant 4 anys i això permet poder fer quotes d'incorporació més petites i pensem que pot ajudar.

L'objectiu és que ens els propers 2 anys ens centrem en incrementar número de persones sòcies d'estructura. Actualment son sòcies de treball unes 6 de 30.

Fem l'enquesta del Balanç Social una vegada l'any a totes les treballadores i ens serveix moltíssim. De les 600 rebem 450 i això és brutal! Fem molts recordatoris.

Una vegada l'any fem anàlisi competencial i cada dos anys el 360. I un dels temes que analitzem son temes de democràcia interna. Incorporem la democràcia interna a l'avaluació i seguiment dels llocs de treball.

**Vosaltres en els últims anys heu suprimir dos territoris i heu concentrat/centralitzat. Us plantegeu la descentralització?**

Estem molt d'acord en descentralitzar. Però només es pot descentralitzar quan està molt ben organitzada, quina és la identitat, què es descentralitza i què no. Tenir una mateixa cultura de treball, les mateixes eines de gestió. Només en aquest context pots descentralitzar.

El que nosaltres necessitàvem era ajuntar-nos per promoure la comunicació i la participació. Reforçar que som un mateix projecte, conèixer-nos, cohesionar-nos.

En un futur si que m'imagino INCOOP amb deus pel territori, però havent fet un procés organitzatiu i cohesionador intern previ.

## **ACTUA SCCL.**

Cooperativa de treball <https://actua.coop/qui-som/>

*Actua és una cooperativa d'iniciativa social sense afany de lucre creada al 2005 per professionals de l'àmbit socioeducatiu, que està dedicada al desenvolupament i la gestió de projectes d'acció socioeducativa per a la promoció social de les persones, la prevenció de situacions de vulnerabilitat social en infants i joves i la millora de la convivència.*

Entrevista: Judit Bagó Alberó – sòcia de treball

### **Composició:**

63 sòcies de treball de les 250 treballadores

### **D'on surt la necessitat de repensar la democràcia interna?**

D'una banda el valor de la democràcia i l'autogestió sempre acaba sortint i estant allà. Però fa un parell d'anys hi ha 2 elements:

- Tallers de governança democràtica de la Federació de Cooperatives. I ens decidim a participar-hi 5-6 persones. A partir d'aquest taller es decideix fer una proposta de nou model organitzatiu a l'assemblea.
- En els últims 3-4 anys ACTUA creix molt. Fa 12 o 13 anys hi ha canvis forts interns, una inversió econòmica en el que els socis han de respondre. És un moment crític per sortir d'aquesta situació. I fa 4-5 anys anem sortint del bucle i comencem a créixer molt amb nous serveis. Creixement exponencial. Tot allò a nivell de democràcia que quan ets més petits és més fàcil de gestionar a mesura que creixes això es perd. O busques altres mecanismes o sinó es perd. Hem passat de 30 sòcies a 60, això és el doble!  
A més tenim serveis molt dispersos. L'oficina i el gruix dels serveis son al Penedès Garraf però tenim serveis a Tarragona, Lleida i Baix Llobregat. Afegir la distància territorial a aquest creixement cal dotar-nos d'un model i eines que garanteixin la governança democràtica.

Aquest últim any i mig si que estem amb la voluntat de créixer en numero de sòcies de treball.

### **Aquesta transformació l'heu fet soles o amb assessorament?**

Per fer-ho ens posem en contacte amb Hobbest que eren un dels formadors que impartien els tallers de la Federació per que ens facin una proposta per ajudar-nos a fer aquest procés. Ens veiem incapaços de fer-ho nosaltres soles.

Sense aquest assessorament no ho hauríem aconseguit, ha sigut clau.

Un dels grans aprenentatges d'aquest assessorament va ser el no anar amb idees preconcebudes de com ha ser la participació i governança democràtica. Això va en contra de trobar solucions ràpides però fa que realment sorgeixin de la participació real.

### **La necessitat que cal canviar és compartit?**

Si tot i que en aquell moment se sent molt més des d'estructura (directors/es d'àrea – coordinacions)

Fins al moment havíem funcionat amb un espai de coordinació de tots els serveis que vam passar de ser 8 persones a ser 25 i això fa que deixi de ser un espai de participació real. I a partir d'aquí per no anar a un

model piramidal creem un “equip sis” per desenvolupar un nou equip de gestió que ara ha passat a ser estructura de suport. A final son ells qui prenia les decisions i era poc democràtica.

Sempre s’ha apostat per una descentralització però costava.

Una vegada es fa la proposta tothom ho veu clar. El principal dubte va girar al voltant del cost que implicaria aquest assessorament extern. Veníem de moments econòmics difícils i això si que va ser un tema que va generar dubtes.

Cal dedicar recursos per poder afrontar canvis d’aquestes dimensions.

### **En què consisteix el procés?**

Hobbest ens planteja 3 fases:

- **Reflexió estratègica en gran grup.** Abans de definir com t’organitzaràs necessitem saber cap on voleu anar. Es crea un equip transversal i heterogeni (Grup Motor) format per 45 persones. Això va durar 6 mesos, 6 sessions per definir línies estratègiques a 4 anys. D’aquí surt un primer dibuix d’organització.
- **Organització:** Equip impulsor amb 2 representants per cada territori per intentar concretar la idea d’organització territorial. Va ser complicat perquè costa veure clar el resultat, tothom ho compaginava amb el ritme de feina del dia a dia. Però poc a poc va anar sortint la proposta.

Calia anar promovent debats a nivell territorial i entre anades i vingudes tot es feia lent però tenia sentit. Vam acabar definint 3 nivells de gestió:

- a. Unitats bàsiques de gestió: Petit servei.
- b. Equips de gestió territorials, formats per un referent de cada unitat bàsica de servei. L’antiga estructura de gestió també es defineix com a un equip de ge gestió que participa de la coordinació cooperativa. L’objectiu és treure tot de decisions d’aquestes persones i descentralitzar-ho.
- c. Coordinació cooperativa on participa una persona de cada equip de gestió territorial amb el coordinador general.

Aquesta proposta s’aprova definitivament al gener de 2021

- **Implementació.** Portem només 6 mesos d’implementació. Hi ha territoris on ha quallat molt el nou equip de gestió, sobretot en territoris com a Tarragona on hi havia molta necessitat. En canvi al Penedès està costant més diferenciar i acotar les funcions.

### **Debats que sorgeixen**

1. No pot ser que al final tota la decisió acabi dins l’equip de gestió quan era gent de suport. Tenia expertesa en administració però no hi ha contacte directe amb els serveis. D’aquí surt la idea de separar gestió i administració. Cal comptar amb els serveis i l’expertesa per prendre decisions.
2. Com descongestionem la gestió i com descentralitzem:
  - o Per territoris
  - o Per àmbits de serveis.

Es genera un debat molt potent que encara perdura però acabem apostant pels territoris. De forma natural ja t’acaba interrelacionant amb gent del mateix programa i àmbit de serveis. Les taules de

programa no les hem perdut. Però tota la part de gestió i comunicació l'hem estructurat a nivell de territoris.

3. I les hores de dedicació a aquests espai de coordinació qui me les paga? Vam haver de deixar clar que eren tasques incloses a la jornada laboral i que calia canviar la mentalitat. Hem d'aconseguir que la nova organització no impliqui una feina extra sinó una altra manera de treballar i organitzar-nos, és complicat.
4. És obligatori ser sòcia? Al cap de dos anys de treballar aquí cal passar a ser sòcia. Hi ha un debat molt gran de si ho hem de mantenir. Quin sentit té que unes siguin sòcies i altres no? Quin sentit té que sigui obligatori? I et trobes plantejant si calen incentius per ser sòcia i coses estranyes que no van en la línia del model. Hi ha treballadores que no son sòcies absolutament compromeses amb el projecte.

### **Com ho viu l'equip de gestió?**

Arriba un moment que va saturat i veuen la lògica i necessitat. La implementació és més complexa. Quan cal canviar rols és quan apareixen més reticències i dificultats. Però el plantejament tothom ho veu clar.

### **Va costar la participació?**

A la primera fase de reflexió estratègica no, però en la segona en la que calia definir el model vam haver de perseguir molt a la gent perquè tothom anava molt a tope de feina.

Tot el procés ha sigut molt participat. Hi havia un grau de coneixement bo que facilitava. Però si que ens vam trobar que en el moment de llançar idees tothom s'hi apunta i tot és molt bonic però en el moment d'aterrar-ho costa més.

No va ser un procés fàcil perquè des de Hobbest ens feien reflexionar, no ens donaven la resposta i és el que molta gent esperava. Tot i que va ser clau perquè va ser la manera que sortís de nosaltres el nou model.

### **Diferencieu espais de participació per a sòcies i no sòcies?**

Només la coordinació cooperativa està composta per a persones sòcies, la resta d'espais no.

En general hi ha molta flexibilitat i es promou la participació de tothom, però si que en el 3r nivell (coordinació cooperativa) vam considerar que calia que fos només compostat per a persones sòcies.

Les assemblees son obertes a tothom. No son exclusives per a les sòcies, pot participar-hi qui vulgui. Les treballadores tenen veu i no vot.

Al pla d'igualtat tant afecta a sòcies com a treballadores no sòcies.

La governança democràtica si només la plantegem per a sòcies no té sentit. Cal apoderar a tothom. Si volem que la gent s'apoderi i es responsabilitzi de la feina que fa ho hem de fer per a tothom.

### **Resultats després d'aquests primers 6 mesos?**

Bàsicament la deslocalització de les decisions.

Ens falta fer feina. La gran dificultat és compaginar aquests canvis estructurals en tirar endavant el dia a dia, obrir els serveis, etc.. I son canvis que tampoc es valoren en el concursos públics. De fet fins i tot poden restar ja que aquestes estructures son més eficaces però menys eficient, suposen més costos i això es

penalitzat en els concursos públics. **“Si tu vols ser més ric no se t’acudiria mai desenvolupar una organització així!”**

**La idea de descentralitzar implica canvi de rols de lideratge i tensió en relació al poder.**

Totalment. Hi ha molt el discurs de la responsabilitat. “la responsabilitat és meua” i això acaba convertint-se en una excusa per no deixar anar poder.

Necessitem temps i experiència perquè n’hem d’aprendre tots/es. El canvi ens ha remogut.

El pas més difícil és el canvi de l’equip de gestió que concentrava molt pes de les decisions. El fet de dividir-ho i traspassar-ho a coordinació cooperativa on hi intervenen els territoris és el que està costant més.

El rol que ha canviat molt és el de Coordinador General. Aquest canvi li ha suposat canviar l’equip amb qui comparteix les principals decisions. Per ell li és més natural coordinar-se amb el personal de gestió que forma part del seu dia a dia que de la nova coordinació cooperativa.

Quan fas un canvi així en una cooperativa que funciona completament diferent fer el canvi radical potser és més fàcil, comences de zero. Nosaltres ja teníem algunes dinàmiques properes a aquest model, ja hi havia certa autogestió. Fer petits canvis, anar a més, el matís és menys clar i pot ser que costi més.

**No hi ha risc que cada territori acabi generant la seva identitat pròpia?**

Si, però no tothom ho veu igual. Crec que ens falta feina de tornar a reforçar la part comuna (missió, visió, valors) etc.....

Encara hi ha qui vol vigilar i que desconfia de deixar anar responsabilitat. Això costa. Hi ha d’haver qui la deixi anar però a la vegada altres que la agafin.

**S’ha enfortit la cooperativa. Hi ha més persones sòcies.**

Si però no tinc clar que sigui conseqüència d’això.

**Com t’imagines que ha de seguir?**

Per mi una organització autogestionada ha de ser autogestionada en tota regla. Si s’acaben creant diferències entre les diferents unitats autònomes endavant. La part comuna ha de ser molt clara però també senzilla.

Cal veure i anar decidint fins a quin nivell d’autogestió som capaces d’arribar.

No és un procés tancat, però sí que ens ha donat una embranzida forta.

**Ha desgastat aquest procés?**

La gent es va cansar molt durant el procés sobretot a la segona i tercera fase on costava veure l’horitzó. I més en plena pandèmia.

Però ha arribat a un punt que la gent no està descontenta. Ara a la que la gent comença a veure resultats hi ha més il·lusió. A territori s’ha notat molt, ha augmentat molt la participació perquè s’han generat espais i això acaba apoderant a molta gent.

Tot i així hi ha diferents visions com és lògic que cal anar harmonitzant.

**Teniu coses escrites i protocols per gestionar tot això?**

La intensió és que tots els càrrecs que son de gestió que no siguin llocs de treball. Que vol dir que no son llocs de treball que surten a concurs. És a dir que les hores de coordinació i gestió son part de la jornada laboral de persones dels diferents serveis. Tots els nivells de gestió son escollits pels equips.

Una de les coses que teníem clares és que la nova organització no es podia basar només amb el voluntariat. Si que és un tema que costa perquè acabes dedicant més hores que les que tens definides a la jornada però com a mínim hi ha una part que forma part del teu lloc de treball.

### **Feu formació?**

Hi ha por de si ho sabré fer. Però com més propera tens la decisió més capaç et veus.

Estem definint formacions a segons quins llocs especifica. De cooperativisme no però aspectes concrets que necessitem a diferents territoris. A la que descentralitzes cada territori té unes necessitats i acompanyament diferent.

### **Les eines digitals us serveixen?**

Amb la pandèmia per força. Tenim eines digitals que si que ens facilita la coordinació i reunions virtuals. S'ha demostrat que hi ha coses que es poden fer més àgils que abans. No sé si pel nou model o per la pandèmia hem après a agilitzar i facilitar molt aquesta coordinació.

Mai havíem tingut una participació tant alta com en les dues últimes que les hem fet en línia. Però tenim el debat perquè la participació virtual no substitueix la presencial. Pot ajudar i facilitar però et perds moltes coses que només passen si son presencials.

### **Per tant tots aquests canvis han suposat un canvi de mentalitat?**

Hem desenvolupat eines virtuals en relació al nou model d'organització. S'han creat nous correus, s'han canviat noms de trobades, cosa que ha ajudat a canviar la mentalitat. Entendre que hi ha correus que no van a una persona sinó a equips de persones, etc..

Cal compartir molt la nova mirada, qui fa què i on es prenen les decisions i com. Cada nivell està fent el seu canvi i transformació a ritmes diferents, com és lògic.

### **Esteu preparades per poder gestionar millor el creixement?**

Si, tot i que tothom està molt en el punt que no hem de créixer més, que necessitem cuidar-nos i mantenir el que tenim. Però el model de negoci que tenim de licitacions públiques et porta a una dinàmica de canvi permanent que ho dificulta. **“No volem créixer en volum, volem créixer en qualitat d'usuàries i treballadores.”**

**Ho mesureu? Us serveix el Balanç social com a mesura de qualitat democràtica?** Ho fem i ens serveix alguna cosa, però no ho tinc molt clar.

### **El creixement us suposa una tensió en termes de democràcia interna?**

Amb el creixement arriba un moment que la intenció, la bona voluntat i el creure-s'ho no és suficient. Quan som petits el dia a dia, el tenir-ne ganes, la confiança el veure'ns fa que hi hagi participació que la gent estigui apoderada que es comparteixi la presa de decisions etc.. Quan passes d'un cert nivell o ens dotem d'eines i de teoria i d'acompanyament extern o perds la qualitat democràtica i la participació interna. Només amb la intensió si no hi ha una expertesa i uns instruments i una lògica es fa molt difícil.

***“S'ha de poder fer, és possible. Si s'hi dediquen hores i esforços es poden fer canvis!”***



# Coop57

Cooperativa de Serveis financers <https://INCOOP.cat/>

Coop57 és una cooperativa de serveis financers ètics i solidaris que té com a objectiu principal, contribuir a la transformació social de la nostra economia i de la nostra societat.

La seva funció principal és el finançament de projectes d'economia social i solidària a través de la intermediació financera. Això significa, recollir i captar l'estalvi de la societat civil per poder canalitzar-ho cap al finançament d'entitats de l'economia social i solidària que promoguin l'ocupació, fomentin el cooperativisme, l'associacionisme i la solidaritat en general, i promoguin la sostenibilitat sobre la base de principis ètics i solidaris..

Entrevista a Raimon Gassiot Ballbè – soci de treball

## **Com structureu la participació interna?**

Composició:

- 1000 sòcies de serveis – 67% vots socials
- 4500 sòcies col·laboradores – 30% vots socials
- 9 sòcies de treball – 3% vots socials

Tenim 7 seccions territorials.

Un 65% de la base social és a Catalunya. A una assemblea de Catalunya poden participar unes 120. D'assemblees en fem 2 a l'any.

A cada secció hi ha òrgans:

- Consell de secció: equivalent al CR.
- Comissió social
- Comissió tècnica
- Comissions particulars a cada secció: p. Ex: comissió feminista.

21 òrgans com a mínim (3 òrgans x 7 seccions), entre 5-10 persones cada òrgan → 150-200 persones que participen regularment.

Si sumem les persones que participen regularment als diferents òrgans de manera regular (mensualment) estem parlant de centenars de persones.

Estructura de 2n grau. On posem el focus de la participació és a les seccions territorials.

## **Com ho mesureu? Us serveix el Balanç social com a mesura de qualitat democràtica?**

Fem el Balanç Social però no ens és útil. Ens el creiem i hi participem però som un entitat molt atípica. Molts dels indicadors no ens encaixen massa.

Fem valoracions més nostres. L'àmbit de valoració és a cada secció territorial. I les valoracions poden diferir. Per exemple a Andalusia el seu repte és l'estructuració en òrgans locals tenen un espai immens i molt dispers, a diferència de Madrid que el fenomen és el contrari. A Catalunya el repte és que no s'ho mengi tot BCN i entorn metropolità i generar dinàmiques perquè persones de diferents punts del territori

puguin participar. Cada secció territorial té un marge d'autonomia molt gran i cadascú defineix la seva estratègia.

### **A Catalunya vam intentar fer grups locals però ens ha costat molt tirar-los endavant i consolidar-los.**

El que estem fent és:

- Habilitar eines perquè als consells hi puguin participar persones de diferents punts del territori. Reunions virtuals o mixtes.
- Al tenir una base social de 1000 sòcies de serveis tenim una base social molt potent i les aprofitem poc. El repte és com generem ecosistemes transformadors a nivell local. Donar-los més força per tal de retro alimentar-nos. Que tinguin sentit per si mateixos, que s'identifiquin nous projectes des dels grups locals, innovació de nous serveis, etc.. Això ho estem pensant tant pel país basc com al Solsonès. Ecosistemes vinculats al territori.

### **Com és el vostre model descentralitzat?**

#### **L'hem anat desenvolupant però sempre hem tingut clar que el creixement de la cooperativa no podia implicar perdre la participació interna.**

Fa molts anys es va desenvolupar un model de creixement amèbic, com una ameba, per evitar creixements piramidals. És a dir que si creixa molt que es dividia en dos, en tres... i es creessin noves cooperatives. Amb el temps vam veure que tampoc és el que volíem i més veient l'exemple de les mútues autogestionàries a Itàlia on les diferents cooperatives acabaven competint entre elles. Això ens va fer veure que calia desenvolupar un marc comú dotant d'un grau d'autonomia molt important a cada territori.

No tenim marcats topalls de creixement. Està clar que a Catalunya amb 700 sòcies de serveis el repte de participació és molt diferent d'Andalusia on n'hi ha 60.

A Catalunya hi ha uns ritmes i uns volums molt diferents de la resta de seccions, i això també ens genera dificultats en la coordinació global.

### **Participen per igual serveis i col·laboradores? En funció del territori varia molt**

#### **Amb quins referents us heu basat per desenvolupar el vostre model organitzatiu i democràtic?**

Ens falten models. Ens falten models on agafar-nos amb volums molt grans, descentralitzada.

A l'hora de desenvolupar-ho si que hem anat agafant coses d'altres però ho hem hagut d'anar desenvolupant.

El que ens ha passat és al revés, que cooperatives com SomEnergia i SomMobilitat hem sigut referència seva i ens anem coordinant i compartint com ho fem.

### **Temes de participació i qualitat democràtica son un tema de debat intern i que preocupa a les sòcies?**

Si és un debat molt present. A qui li preocupa i qui necessita treballar-ho és l'equip tècnic i els òrgans de govern. Quin és el marge d'autonomia?, quins recursos té cada secció territorial? Com ho fem perquè puguin ser més participatives...

### **El creixement us suposa una tensió en termes de democràcia interna?**

Si, tot i que des de fa molts anys tenim creixements d'un 20% anual. En 4 anys dupliquem volums i això suposa un repte permanent.

### **La dinamització de la participació sobre qui recau.**

Generalment sobre l'equip tècnic, tot i que sols no ho podríem fer. L'ET és limitat però també ha anat creixent. Cal anar-ho encaixant constantment. No recau en una única persona en exclusiva de l'equip tècnic, queda força repartit.

La sensació de sempre és que t'agradaria arribar a 100 i et quedes a 50.

### **En una organització descentralitzada com la vostra i amb tantes sòcies necessiteu eines digitals per promoure la participació i la democràcia interna?**

És una facilitat però no volem que la virtualitat ens tregui el que et dona la presencialitat. Abans i després de la reunió passen coses, hi ha intercanvis que no es donen en reunions virtuals. Quan fèiem espais de coordinació més enllà de la reunió fèiem un dinar i gairebé eren més importants que la pròpia reunió.

### **Teniu un pla de participació escrit? Si/no l'utilitzeu? Disposeu de protocols d'acollida o benvinguda?**

Ho tenim poc estructurat. Coop57 ha funcionat molt a base de cultura oral i actualment és un handicap. Ja tenim prou anys de trajectòria i un volum en el que la transmissió oral ja no serveix. És un debat que tenim i ho estem començant a escriure, perquè passa que entra gent a participar a òrgans que desconeix el perquè ens organitzem d'una determinada manera. No s'ha fet un correcte traspàs.

Hi ha força relleu. Bona part de la gent que va desenvolupar el model ja no hi és i la gent nova que està entrant ara no ho ha viscut.

### **Com compartiu la informació (transparència) amb les sòcies? (Canals)**

Com ho treballem dins de cada secció territorial on hi ha molta autonomia. Però d'altra banda ens hem de dotar d'eines de coordinació entre diferents territoris.

Això és on més ens costa. Com ho fem que el que ens funciona a Catalunya ho podem compartir amb altres territoris i que no hi hagi estratègies contradictòries.

Les relacions de confiança son claus i es donen a nivell de secció territorial. A nivell més global cal estar-hi molt a sobre. Cal un esforç de coordinació molt important.

En descentralitzar i que cada territori tingui molta autonomia el risc és que cada un d'aquests grups autònoms agafi una dinàmica massa pròpia i dificulti la coordinació i cohesió a nivell global.

### **Desenvolueu formació per millorar les competències en la participació interna/qualitat democràtica?**

No de manera sistemàtica ni sistematitzada, però si que anem fent cosetes.

### **Quins reptes teniu per endavant en la millora de la democràcia interna?**

- La coordinació entre les diferents seccions territorials
- L'encaix entre l'equip tècnic i els òrgans de govern
- Mantenir lògiques descentralitzades arrelades a un territori i a la vegada tenir estratègies compartides a nivell global de la cooperativa.

- Poder assumir el ritme de creixement sostingut al que ens trobem en els últims anys en el que cada 4-5 anys doblem volums.

Hi ha una cosa que preocupa. És una cooperativa en el que les sòcies no treballen. Els que treballem som anecdòtics a vots socials però a la dinàmica del dia a dia tot acaba passant per les nostres mans. Aquí hi ha una doble tensió. Com fas que l'ET no ens ho mengem tot i per altra banda com aquest ET que té molt coneixement i responsabilitat en els òrgans pesa molt poc. Molta gent dels òrgans que van perduts, o l'ET ho porta una mica treballat o mastegat no tinc elements. Aquesta és una preocupació bastant constant de com trobem aquest equilibri. La inèrcia et porta a desequilibri constant.

La gent dels òrgans necessita la informació necessària però no disposen de molt temps, ja que és voluntari. Com a ET hem de ser capaços de posar la informació a disposició i en cas que es qüestioni no viure-ho malament. Cal també garantir que aquesta informació no condicioni en excés les decisions que es prenen des dels òrgans de direcció.

## LADIRECTA

Cooperativa de consumidores i usuàries <https://cooperativa.directa.cat/participacio/>

La *Directa* és un mitjà de comunicació en català d'actualitat, investigació, debat i anàlisi. Amb vocació de contribuir a la transformació social, vol exercir la funció de denunciar els abusos i les injustícies i potenciar les alternatives. Gràcies a l'existència d'una xarxa de nuclis territorials i col·laboradores que s'ha anat teixint des de 2006, el mitjà arriba a més de 3.000 subscriptores que donen suport al projecte.

Després de deu anys, el 2016, vam creure que era el moment de fer una passa endavant. Per això, vam constituir juntes una **cooperativa de consumidores i usuàries** amb la participació de tots els grups de suport que ens han acompanyat des del principi.

Persona entrevistada: Gemma Sòcia de Treball

### Tipologies de sòcies:

- Consum: 51%
- Col·laboradores: 40%
- Treball: 9%

### Espais de participació:

**Contacte:** [cooperativa@directa.cat](mailto:cooperativa@directa.cat)

L'Entrevista a La Directa no es va gravar bé i no s'ha pogut transcriure i incloure en aquests annexos. Tot i així va servir per extreure'n algunes idees i reforçar-ne d'altres que queden recollides en el treball.

### Composició

Consum 51% - 224 sòcies

Col·laboradores 40% - 50 sòcies

Treball 9% - 10 sòcies

Ja teníem un funcionament assembleari des de l'inici del projecte, per tant el canvi a cooperativa en aquest sentit no ha canviat massa. Si que cal ajustar alguns rols però ja partíem d'una dinàmica participativa de moltes persones involucrades en el projecte.

Si que estem replantejant la convivència dels vells espais amb els nous que s'han creat amb la transformació a cooperativa.

Ho estem fent soles. Tot i que si que vam fer un procés anterior amb COS salut de gestió interna entre treballadores.

Volem incentivar la participació i ser més eficients

Fem trobades habituals entre col·laboradores i treballadores.

La novetat amb la cooperativa és la part d'usuàries i del consum.

Espais de participació: Consell social, Consell Rector, Consell Periodístic.

## SUARA

Cooperativa de treball <https://www.suara.coop/ca>

Entrevista a: Isabel CASADO i Rosa Castillo – Àrea Participació Societària i Gestió del Canvi

Com a cooperativa, la nostra visió està centrada en les persones, amb una propietat conjunta i dirigida de forma democràtica per totes les persones sòcies per satisfer un objectiu comú. Donem prioritat a la justícia i la igualtat, basant el nostre funcionament en els valors i principis cooperatius, i d'acord amb la norma “una persona, un vot”.

“A Suara entenem la participació com un **dret de tothom** i una **responsabilitat de les sòcies i socis**. També és una eina per compartir les **capacitats de les persones**, una estratègia per generar **sentiment de pertinença**, un instrument perquè socis i sòcies se sentin **satisfets amb la feina**, una garantia de **legimitat en les decisions**, un fonament del **model de governança**, el motor de la **renovació** i la manera d'**estar permanentment a Suara**.

**Composició:** 1288 sòcies (+ de 5000 treballadores). 3 tipologies de sòcies:

- Treball (gran majoria)
- Col·laboradores (molt poquets) ex treballadores que volen seguir vinculades en el projecte.

Suara és el resultat de la fusió de 3 cooperatives que tenien 247 sòcies en el moment de fusionar-se. En aquesta fusió teníem clar que volíem seguir sent cooperativa i que havíem de mantenir i aposar un model participatiu.

**Quins elements son prioritaris per vosaltres per promoure la participació a l'organització?**

**Perquè les persones participin de la presa de decisió et diria que és el procés d'acompanyament a la persona.** Una persona que s'incorpora a una cooperativa com a sòcia passa a ser copropietària i necessita un suport i acompanyament. Cal conèixer el seu funcionament, les entranyes, el model d'empresa...i això

no és tant fàcil. **I en aquest acompanyament hi juga un paper molt important la formació prèvia abans de fer el pas a ser sòcia i l'acompanyament del procés d'incorporació.**

Nosaltres entenem la participació d'una manera integral, des del moment inicial. La participació és una eina. Potenciar a tots nivells el foment de la participació. El nostre model de governança està basat en la autogestió.

### **Té èxit?**

Si però estem treballant-hi. Venim d'una cultura amb unes estructures molt piramidals on et diuen què has de fer, i entrar en una cooperativa implica fer un canvi de mentalitat. **Que et diguin que pots pensar i decidir com vols que sigui el teu projecte trenca esquemes i necessita un procés.**

No fem distinció en relació a promoure la participació no fem distinció entre sòcies i treballadores. Per participar ho has de viure d'inici. T'has d'identificar amb el projecte per poder-ho construir i formar part de la definició i desenvolupament del model.

Com dotem a les persones d'informació, formació i identificació personal amb el projecte.

Un exemple d'aquesta identificació amb el projecte és veure com es gestionen els moments de crisi. Si les treballadores estan identificades i compromeses amb el projecte en moments de dificultat et trobes en que 418 socis d'un projecte de 2000 persones van acordar treure 10 min del seu descans i treballar una hora sense cobrar més durant 2 anys i poder fer front a la situació i trobar solucions col·lectivament.

El procés de participació i informació per saber on anem és molt important.

### **Podeu explicar les diferents propostes que teniu de formació per millorar les competències en la participació interna/qualitat democràtica?**

Com hem dit incorporem la formació a les persones des del moment en que s'incorporen a treballar amb nosaltres.

- “Un pas més”: la formació a totes les persones que entren a treballar i els expliquem què és suara.
- Al cap de 4-5 mesos fem la formació “SUARA a fons” on expliquem el model cooperatiu.
- “Incorpora't”: Competències societàries i tot què implica ser soci d'una cooperativa

Amb aquestes formacions aconseguim que totes les treballadores estan informades en el moment de prendre la decisió de fer-se sòcies de la cooperativa i en cas de no fer el pas coneixen el model.

A més d'aquesta formació inicial tenim diferents càpsules i tallers formatius per promoure la participació així com programes que fomenten la formació i el desenvolupament personal de les persones de la cooperativa. És un element clau per nosaltres.

### **Com aconseguiu aquest vincle i implicació?**

Treballant la diferencia, allò amb el que ens identifiquem, “la marca”. Un exemple recent és la guia d'acompanyament a les persones amb càncer a partir de detectar que hi havia una incidència bastant gran a la cooperativa el numero de persones amb càncer i la dificultat d'afrontar aquest moment vital. En el dia a dia de la feina ens costa donar atenció a la persona i en moments vitals difícil és important que el projecte on treballes sigui coherent entre el que diem i el que fem i que les persones se sentin acompanyades. Aquesta guia la vam fer de manera participada amb persones afectades, directores del servei, directius/ves de l'empresa...i es van dissenyar formacions per poder acompanyar a treballadores afectades pel Càncer a la cooperativa.

Intentem humanitzar els processos i això ens distingeix i ens fa ser diferents i fa que les persones s'identifiquin amb el projecte.

Un altre exemple és el desenvolupament del protocol de violència de gènere. Entre el 90 i 95% de treballadores son dones i hem tingut casos. O el procés de planificació estratègica en la que han participat unes 1000 persones.

### **Amb quins referents us heu basat per desenvolupar el vostre model organitzatiu i democràtic?**

En el moment de la fusió veníem cada una de la nostra trajectòria. Tot el que hem creat ha sigut a partir de l'experiència pròpia. Si que en el moment de la fusió vam comptar amb una persona del País Basc, Antonio Cancelo, que ens supervisava i acompanyava el procés i personalment em va servir. Una de les coses que deia és que les cooperatives han de tenir un model i una identitat pròpia. No es pot copiar perquè sinó no t'identifiques amb el projecte. Aquí hem treballat molt aquesta descentralització del poder i el dotar a les persones de capacitat per poder gestionar la presa de decisions i participació.

### **Ho mesureu? Us serveix el Balanç social com a mesura de qualitat democràtica?**

És la suma de totes les persones que han participat dels diferents espais de participació que tenim.

Quan parlem de participació hi ha una part que podem mesurar a nivell quantitatiu però hi ha una part molt important més a nivell qualitatiu que costa molt de mesurar i que té a veure amb el que aporta aquest model al projecte i a les persones.

A nivell qualitatiu hi ha una part molt important que té a veure en estar molt en contacte amb les persones per prendre la temperatura del projecte, saber escoltar, saber fer les preguntes concretes per tenir la informació i poder crear i adaptar el model participatiu a cada moment

### **Us funcionen tots els espais que teniu definits en el pla de participació?**

Tenim un pla de participació definit de manera participada amb objectius clars: visió global, crear comunitat. Si jo soc d'una escola bressol de figueres o d'un servei de BCN i totes dues som sòcies del mateix projecte necessitem saber què ens està passant.

Una de les accions donava resposta a conèixer-nos, com les **Rutes societàries** en les que un dissabte 50 sòcies visitaven un servei i cada servei s'havia de preparar una presentació per explicar-lo a la resta. Era un espai lúdic en el que es feia equip, cohesió interna i reconeixement. Amb tot això actives temes com que algunes persones s'interessen per altres serveis i a partir d'aquí decideixen iniciar nous estudis i créixer en el seu desenvolupament personal i professional. El pressupost d'aquestes activitats és mínim pel benefici que se'n treu. En aquestes rutes hi participen treballadores, sòcies, membres del Consell rector, directius...

O el projecte **posa't a la seva pell** en el que un soci durant dos dies treballa en un altre servei.

També tenim altres espais com **l'espai de contrapunt** que son xerrades o conferències de persones de referència per poder treballar algun tema d'interès per a les sòcies. A la última vam tenir més de 100 persones – sòcies i treballadores.

També tenim el **projecte tutors** on comptem amb persones voluntàries (105 persones repartides en diferents serveis) que acompanyen. Aquest equip de persones son un generador d'idees brutal, perquè estan en contacte amb moltes persones. Amb aquest projecte generes comunitat i més de 100 persones amb un nivell de formació i informació sobre el projecte molt gran.

### **Per tant cal destinar-hi recursos, no?**

Perquè la gent participi darrera de cada acció hi ha molta feina: hi ha un pla de comunicació, un pla de participació, la dinamització.... No n'hi ha prou en definir una acció, s'ha de treballar molt per aconseguir que es dugui a la pràctica.

Una reflexió important és que la participació no es paga. Jo si soc copropietària d'un projecte he d'invertir en la meva empresa. Jo crec que la participació no s'ha de pagar, tu participes perquè hi ha un fi: que tu vas a decidir. Et sumes o no, però no es pot pagar aquesta participació!

La participació és l'eina. I quan algú té clar que és cooperativista no pot ser que aquesta participació sigui a canvi de diners. S'han de buscar altres mecanismes per generar el vincle, la motivació i el valor d'aquesta cultura organitzativa. El valor de la participació te molt de retorn a nivell individual d'altres maners que no son els diners. I tota la despesa econòmica surt del Fons d'Educació i promoció del cooperativisme

Som un equip de 3 persones dedicades exclusivament a la promoció de la participació, a més del suport i les hores destinades a nivell transversal de molts equip: comunicació, sistemes, etc..

### **Com gestioneu la diversitat de les diferents sòcies?**

Nosaltres promovem que cadascú s'ha d'autogestionar la seva participació. Més enllà de l'assemblea que és "obligat" participar tu decideixes. I treballem molt la part de responsabilitat.

En aquest procés per assolir l'autogestió si que treballem els col·lectius amb més dificultat. Per exemple el col·lectiu amb dificultats tecnològica l'experiència de la última assemblea.

Hem d'adaptar-nos a les necessitats dels diferents col·lectius per aterrar-ho a la realitat.

Un exemple és la última assemblea en línia on moltes persones han hagut de posar ganexes i responsabilitat. De les 1288 persones han votat 1016. Per fer-ho hem hagut de desenvolupar un pla de voluntaris tecnològics que hem anomenat "facilitadors" i durant 2 mesos hem convocat persones de tot el territori perquè ajudi a totes les sòcies amb dificultats d'accés a la tecnologia. Durant l'assemblea hi havia un grup de 40 sòcies que estaven dedicades a donar suport tecnològic a les sòcies que ho necessitessin. O quan contractàvem serveis de canguratge per promoure que sòcies amb fills petits podessin assistir al es assemblees.

Tenint clar l'objectiu que volem assolir, coneixent les diferents necessitats i plantejar solucions fàcils que siguin assumibles perquè tothom tingui la possibilitat de participar si ho vol.

Fem enquestes per conèixer realitats i necessitats concretes. A partir d'aquí intentem desenvolupar millores.

Desenvolupant projectes adreçats a determinats col·lectius: Pla Forma't adreçat a joves per fomentar la seva formació i desenvolupament personal relacionat amb les tasques que desenvolupen.

### **Les eines digitals faciliten la participació? Quin paper juguen l'ESPAI SUARA i les eines digitals?**

No substitueix, perquè hi ha espais presencials en els que aconsegueixes coses que virtualment son impossibles. Les assemblees presencials eren brutals. I ara estem plantejant de cara a properes poder desenvolupar formats mixtos. Els espais presencials generen molt més vincle i identificació amb el projecte, però poder-hi participar en format virtual facilita en molts casos. Per tant hem de trobar la manera en que convisquin formats virtuals i presencials.

### **El creixement us suposa una tensió en termes de democràcia interna?**



No. La nostra por ara és no créixer. L'aposta clara de SUARA és el creixement. I a mesura que creixes cal anar-nos dotant de noves eines i adaptar aquest pla de participació i model organitzatiu. Permanentment obertes al canvi i créixer saber que és bo poder arribar a més persones.

### **Quins reptes teniu per endavant en la millora de la democràcia interna?**

Ara estem preparant un nou pla de participació en el que volem abordar alguns reptes que tenim.

Quan parlem de participació integral tenim molt treballada la part societària i estratègica, però els treballadors/es els tenim poc integrats. Això no és una cosa d'un, dos anys, necessita temps. Estem fent proves pilot perquè les treballadores participin de la plataforma de participació. Necessitem integrar la participació de les sòcies i les treballadores. Sempre hi haurà coses només per a les sòcies, però cal integrar-ho més i tenir un projecte més global.

Un altre repte és el d'equilibrar els diferents territoris i poder ajustar les necessitats que tenen els diferents territoris en relació a la participació. Potser hem d'adaptar plans de participació per a cada territori.

També necessitem simplificar i aglutinar la participació. En comptes de fer moltes jornades petites fer-ne una o dues per promoure la participació.

I finalment treballar la comunicació. Hi ha un bombardeig d'informació. Busquem canals que arribin a la persona i un llenguatge que et cridi l'atenció i que t'arribi com a persona.

Tot el que t'explico no és fàcil, però no és impossible. Implica moltes coses que no son evidents com la por al debat, delegar poder, revisar-se a un mateix, saber trobar les respostes per un mateix i no que te les donin fetes...Però si l'objectiu és clar es pot aconseguir.