



**Universitat Autònoma
de Barcelona**

POSTGRAU EN ECONOMIA SOCIAL I SOLIDÀRIA

TREBALL FINAL

**UN MODEL DE GOVERNANÇA
PER A L'EGARENÇA**

Joan Pi Gonzalez

Curs acadèmic 2018/19

Data de presentació de la memòria: 15 de juliol de 2019

Revisió i introducció entrevista Landare: 4 juliol 2020

Tutora del Treball: Rosa Garcia Hernandez

Resum Executiu

Aquest treball intenta acompanyar el procés intern de participació que definirà un model de governança democràtica per a l'Egarenca, ecobotiga cooperativa de Terrassa. Desenvolupa teòricament el concepte de governança aplicada a les empreses de l'economia social i solidària. Empíricament s'han realitzat entrevistes a projectes similars, supermercats cooperatius, sobre la seva governança.

Paraules clau: Governança, Democràcia, Supermercats cooperatius, Participació

Este trabajo intenta acompañar el proceso interno de participación que definirá un modelo de gobernanza democrática para La Egarenca, ecotienda cooperativa de Terrassa. Desarrolla teóricamente el concepto de gobernanza aplicada a las empresas de la economía social y solidaria. Empíricamente se han realizado entrevistas a proyectos similares, supermercados cooperativos, sobre su gobernanza.

Palabras clave: Gobernanza, Democracia, Supermercados cooperativos, Participación

This paper attempts to accompany the internal process of participation that will define a model of democratic governance for l' Egarenca, cooperative supermarket from Terrassa. It develops theoretically the concept of governance applied to companies in the social and solidarity economy. Empirically interviews have been carried out on similar projects, cooperative supermarkets, on their governance.

Key words: Governance, Democracy, Cooperative Supermarkets, Participation

Índex

1. Presentació.....	5
2. Introducció.....	9
L'Egarenca: el procés de conversió d'un grup de consum ecològic en un petit supermercat cooperatiu.....	9
Cooperativa de consum o associació?.....	9
Participació obligatòria o voluntària?.....	10
Els límits del model de cistelles.....	11
El debat de futur i l'opció de la botiga.....	12
Les xarxes: XES-Terrassa i PIC Vallès.....	13
Adhesió de noves famílies, el darrer suport necessari.....	14
La necessitat d'un nou model governanç.....	16
L'augment significatiu en el nombre de socis i de la complexitat d.....	16
La informalitat jurídica i normativa.....	17
La sobrecàrrega de funcions en els promotors-treballadors.....	18
3. La governança.....	19
Voluntarietat.....	19
Stakeholders.....	21
Participació.....	22
Gestió democràtica.....	24
La Guia per impulsar la Governança Democràtica a les organitzacions del Tercer Sector Social.....	27
4. La governança dels supermercats cooperatius.....	29
Metodologia de l'estudi.....	29
Resultats.....	31
Introducció.....	31
Global-identitaris.....	32
Objectius.....	32
Treball.....	33
5. Una proposta per l'Egarenca.....	34
Com decidim: el procés participatiu.....	34
Què decidim: els continguts de la governança.....	36
Aspectes teòrics a tenir en compte.....	36
Característiques de projectes similars: aprenentatges i bones pràctiques.....	37
6. Conclusions.....	40

7. Bibliografia.....	42
8. Annex 1: Model de qüestionari per a les entrevistes.....	45
9. Annex 2: Fitxes de les entrevistes.....	47

1. Presentació

Elegir una temàtica per al Treball de Fi de Postgrau (TFP) ha estat relativament fàcil. L'any 2017 em vaig embarcar en l'aventura de l'Egarenca. Encara no sabíem com es diria però si que teníem clar el que volíem. Estàvem buscant superar el model obsolet de les autodenominades cooperatives de consum ecològic. En un context de d'arribada al gran públic del producte ecològic a través de la gran distribució, i de creixement de la venda directa per part de la petita producció, les petites cooperatives de consum no teníem molt de sentit.

Vam reflexionar sobre el nostre futur, vam voler conèixer diferents models d'organització, i de mica en mica la idea del supermercat va anar prenent força. Ens vam centrar en les experiències de supermercats cooperatius existents. Vam visitar, vam escoltar i preguntar a la Magrana Vallesana, el Brot, la Ortiga, Landare i La Louve. Vam analitzar-los un per un, i vam elegir la Magrana com a model a seguir. La idea d'un petit supermercat cooperatiu, amb una rica vida associativa amb diferents projectes comunitaris (no només venda), amb treballadors professionals però també on participen els socis de forma voluntària, amb bons preus, amb els productors participant, amb capacitat per reunir dos centenars de famílies al seu voltant, ens semblava un canvi d'escala raonable després de 17 anys del model de cistelles militant.

L'Associació pel Consum Responsable i la Sostenibilitat de Terrassa (ACRST) és el nom formal de l'entitat que integrava l'autoanomenada cooperativa de consum ecològic. Vam celebrar un referèndum per a passar a botiga i es va guanyar per unanimitat. Necessitàvem més famílies. Vam presentar el projecte a la ciutadania i llavors ja va venir el "tsunami". La gent ens va empènyer fins a fer-lo realitat. El novembre del 2017 llogàvem el local, el gener del 2018 ja ens hi vam traslladar i inauguràvem aquell mateix març. La vivència del procés ha estat realment intensa i emotiva, més tenint en compte que el setembre del 2017 se m'havien transferit els poders per ser l'administrador de l'entitat. Per tant, no és difícil d'imaginar perquè he triat l'Egarenca com a objecte del meu treball de fi de postgrau.

Tenia però, diverses opcions per desenvolupar dins d'aquest objecte d'estudi. Una hagués pogut ser el model de negoci o l'econòmic-financer. Hores d'ara, tot i la bona rebuda per part de la ciutadania i de la bona marxa a nivell de famílies sòcies i vendes de l'Egarenca, el projecte es troba encara en viabilitat, i té per endavant encara alguns trimestre i reptes. Malgrat tot, hi havia un tema, que em motiva especialment, i que he estudiat i desenvolupat des de les diferents facetes de la meua vida professional i d'activista. Aquest tema és el de la participació i la governança democràtica de les organitzacions.

El projecte de l'Egarenca va ser participat àmpliament. La reflexió sobre el nou model es va treballar dins i fora de l'entitat a través de jornades i debats. Es va discutir, es va votar i es va finançar entre els socis. Es va discutir també amb productors i consumidors de la comarca a través de la Xarxa PIC Vallès. Destacar

que fruit d'aquests debats també va sorgir El Rodal, una altra ecobotiga cooperativa, a Sabadell (<http://elrodal.coop/>). S'hi van sumar desenes de noves famílies, que també van entrar a participar del projecte.

Dit això, també és cert que l'entitat travessava una etapa de baixa participació i activitat que feia preveure la seva desaparició en un determinat període de temps. Per això també la necessitat de canvi de model. I que vam ser dues persones les que vam liderar tot el procés, a més, amb la intenció d'autocoupar-nos professionalment. Per tant, tot i que el model triat -el de la Magrana Vallesana- era participatiu, un dels riscos que tenia el projecte era la desconexió dels socis respecte el desenvolupament del projecte. És a dir, que a efectes pràctics desaparegués la part associativa, i es reduís a un projecte purament mercantil.

Sortosament, això no ha estat així. La pròpia mobilització que ha implicat la creació del supermercat, juntament amb l'entrada massiva de noves famílies sòcies ha revifat la vida associativa i la participació de les famílies en el projecte. Aquest fet ha estat propiciat com a mínim per tres fets: Primer, el projecte d'ecobotiga cooperativa de l'Egarenca ha estat una continuació -no una ruptura- de projectes de grups de consum ecològics, projectes que es basen en la participació de les sòcies, per tant la cultura participativa hi ha estat des del primer moment, no s'ha tingut que crear de zero; Segon, l'elecció del target o públic diana del projecte s'ha centrat en persones mobilitzades política o socialment (activistes); I tercer, el passi del documental Foodcoop ha inserit en l'imaginari col·lectiu la visió d'un supermercat participatiu, és allò que es diu que una imatge val per mil paraules.

Ens trobem, per tant, de nou en un moment d'alta participació, però sense un model de governança que l'acompanyi. No només les persones i la cultura participativa s'integren al nou projecte sinó també la seva informalitat. Efectivament, les autoanomenades cooperatives de consum ecològic són organitzacions molt horitzontals, molt igualitàries, amb un nombre molt limitat de sòcies i d'ingressos, sense quasi bé capital social, ni inversió, sense gaires formalismes. La nova entitat ja només pel canvi d'escala és més complexe. Existeix una inversió finançada pels propis socis i amb un préstec. Genera diferents grups interns: sòcies, treballadores, col·laboradores, productores, entre d'altres. És evident que necessita d'una formalització molt més elevada, i en conseqüència, d'un model de governança propi.

Així doncs, tenint en compte aquesta necessitat, la meua intenció amb aquest treball és **donar suport a aquest procés intern**. D'una banda, fent recerca i reflexió al voltant del concepte teòric de la governança democràtica aplicada a una entitat de l'economia social i solidària (ESS), i de l'altra, descobrint com es governen projectes similars al nostre. La voluntat implícita del treball és que sigui absolutament **pragmàtic i aprofitable 100%**. Cal remarcar, que **no es tracta de la definició del model en sí mateix**, ja que com es veurà més endavant aquest s'ha de desenvolupar a través d'un procés participatiu.

Aquest treball s'estructura en 6 apartats. El primer es tracta del pròleg on s'explica la motivació per desenvolupar aquesta temàtica, l'estructuració en apartats del treball, i finalment els agraïments. En el segon apartat hi trobarem una introducció que descriu àmpliament el pas del grup de consum a la botiga

cooperativa. Aquest fil conductor històric no només ens presenta l'Egarenca, sinó tot un debat d'actualitat que s'està portant a terme en les cooperatives i grups de consum catalanes i de la resta de l'Estat. Veurem les reflexions que van conduir a la seva creació i les seves necessitats actuals que justifiquen el nou model de governança.

El punt tercer és on desenvolupa la part teòrica. Començarem amb una visió general de la governança en el món empresarial. Seguim amb un dels conceptes centrals de la governança, els stakeholders. Veurem la crítica del mainstream econòmic a la governança de les cooperatives, així com les propostes de models que superen els possibles problemes de governança en empreses de l'ESS. Continuarem amb un altre concepte central de la governança en les empreses de l'anomenat tercer sector, la participació. I en darrer, desenvolupament el principi associatiu i cooperatiu de la gestió democràtica, i mostrarem la guia per impulsar la governança que és un dels documents clau d'aquest treball.

El quart punt es dedica a la part empírica del treball. En primer terme, es descriu la metodologia emprada. S'ha elaborat un qüestionari obert, i s'ha realitzat 7 entrevistes a projectes que gestionen botigues o supermercats de forma cooperativa similar a l'Egarenca. I en segon terme, es mostren els resultats obtinguts.

En el cinquè apartat es volca la informació de les fonts teòriques i empíriques a partir de dos preguntes: com decidim i què decidim. La forma en que es decidirà és mitjançant un procés participatiu. En aquest sentit es proposa un full de ruta, que de fet ja va començar a finals de març. En darrera instància, es detalla l'estat del procés al tancament del treball. I en darrer terme, les conclusions, on tracto d'explicitar els aprenentatges de tot el procés d'elaboració del treball, així com les reflexions que es plategen una vegada finalitzat.

No vull tancar aquest apartat sense agrair a totes les persones que m'han donat un cop de mà en aquest treball. En primer terme agrair a la *Simona* el seu suport en l'avaluació del qüestionari i les seves reflexions i recomanacions al voltant del procés participatiu. A la *Gemma*, pel diàleg constant i la reflexió al voltant dels supermercats cooperatius, i pel contacte amb El Rebost. Agraïment general a tot el *grup d'alumnes del postgrau*, i als seus *coordinadors*, amb el qual he pogut fruit i aprendre en un debat constant i divers sobre l'essència de l'ESS. Especial agraïment per a la *Rosa Garcia*, tutora d'aquest treball, amb qui he compartit desplaçaments intensos i profunds al voltant del postgrau, l'Egarenca, la XES, l'ESS i la situació política en general. Agrair-te el recolzament i la difícil tasca de mantenir la pressió, absolutament necessària per a que en aquest període de temps tan limitat puguin finalitzar-se treballs amb cara i ulls.

Vull agrair també a totes les persones entrevistades el seu temps, la seva paciència (no era un qüestionari curt!) així com la voluntat de compartir les seves experiències i la seva expertesa. *Tasio*, eskerrik asko por tu acogida en Labore, por tu tiempo y dedicación a la entrevista. *Laura i Còmic*, gràcies per trobar un forat on fer l'entrevista, per baixar les cadires del pis de dalt, pel vostre temps i per ser tan bona gent. *Mercè*,

gràcies per trobar un forat en tan poc temps, no coneixia el vostre projecte, però m'ha encantat, espero venir-vos a conèixer aquest estiu. *Carme*, a la primera no va poder ser però a la segona sí, sou el projecte pioner de l'Estat sempre és un plaer parlar amb vosaltres, agrair la vostra predisposició a compartir dades i reflexions. *Alejandro*, muchísimas gracias por atenderme durante tus vacaciones, era muy importante para mí conseguir la entrevista de vuestro proyecto, uno de nuestros referentes preferidos en el Estado Español, espero que tu estancia en Galicia haya sido fenomenal. *Victor*, gràcies pel teu temps, realment va ser difícil començar i acabar l'entrevista, sort del mans lliures, parlar amb vosaltres sempre és font d'idees, de coneixements i de frescura, un plaer compartir amb vosaltres pensaments i reflexions, espero que a partir de setembre estiguem més aprop els dos projectes. *Maidier*, muchísimas gracias por tu amabilidad y por tu tiempo, eskerrik asko, espero que el parto y la maternidad vayan fenomenal.

Agrair també a la Núria *Vega* i al projecte *FoodCoopBcn* compartir les dades del seu estudi sobre supermercats cooperatius. El vostre treball està sent increïble, tant pel que fa referència a la difusió del canvi d'escala, com a popularització dels supermercats cooperatius. Espero que ben aviat el vostre projecte de Food Coop a Barcelona sigui una realitat. I en darrer terme, agrair al Fèlix *Pardo* els seus comentaris al voltant de la part teòrica. Moltíssimes gràcies per tan bones aportacions en un temps rècord.

2. Introducció.

2.1. L'Egarenca: el procés de conversió d'un grup de consum ecològic en un petit supermercat cooperatiu.

L'Egarenca prové d'una de les cooperatives de consum ecològic pioneres a Catalunya. L'anomenada popularment com a coopecandela neix l'any 2001 com un projecte de l'Ateneu Candela. Aquest grup pioner del consum ecològic inicia la seva activitat comprant cistelles de fruita i verdures tancada d'un pagès ecològic pioner, amb horta a Ullastrell.

Anys després, la coopecandela conjuntament amb la resta de projectes de l'Ateneu Candela es trasllada a l'actual espai del carrer de Montserrat. Aquesta ubicació comporta un augment considerable d'espai per a l'Ateneu i els seus projectes. La coopecandela té un espai propi d'uns 25m² on podrà desenvolupar una part d'estoc per completar les cistelles de fruita i verdura.

2.1.1. Cooperativa de consum o associació?

Els grups de consum com la coopecandela s'autodenominen cooperativa tot i que la seva forma jurídica no sigui la de cooperativa. L'ús del terme cooperativa cal veure'l a nivell simbòlic i a nivell de pràctiques. Aquestes coopes practiquen els valors de les cooperatives, i tenen la voluntat de constituir-se en cooperativa en el futur, però no és una prioritat. La informalitat, més que la formalitat, és un dels seus trets definitoris.

Pel que fa la seu ideari, així es defineix la coopecandela al seu blog:

“Per **cooperativa de consum** entenem un grup de persones que s'uneixen per dur a terme un consum crític, compromès i coherent amb un conjunt de criteris de compra acordats per tot@s així com per crear un projecte transformador que reflexioni i trenqui les lògiques de producció-distribució-consum de l'actual sistema econòmic i social.

A les nostres ciutats s'ha passat a viure totalment d'esquenes al món rural i a la terra. Un altre dels objectius importants és també doncs restablir una nova mirada cap al camp, treballant en el consum local, fent possible una alternativa real i digna al món rural.

Per això, apostem per una relació directa amb els productors, trencant amb els intermediaris, i alhora intentant recolzar iniciatives que realitzin projectes amb criteris socials i ambientals.”

L'any 2010 es crea l'Associació pel Consum Responsable i la Sostenibilitat de Terrassa (ACRST) per donar cobertura jurídica al grup de consum que fins llavors no en tenia, i depèn orgànicament de la forma jurídica de l'Ateneu Candela. Aquest fet posa de manifest primer la voluntat de tenir una personalitat pròpia d'una banda, i de l'altra un cert distanciament del projecte mare.

2.1.2. Participació obligatòria o voluntària?

Pel que fa al funcionament, la coopecandela durant la major part de la seva existència ha tingut en la participació obligatòria dels socis un dels seus trets característics. Fer-se soci de l'entitat implicava la participació directa en el desenvolupament de les tasques, que es repartien equitativament. L'assemblea és el màxim òrgan decisor i d'ella emanen comissions i grups de treball. L'assistència a les assemblees és obligatòria. Aquest model que podem considerar autogestionari pur o militant és molt exigent, i de mica en mica, desgastador. Un bon exemple d'aquest desgast en són la periodificació de les assemblees, que van anar expandint-se en el temps, de setmanals, a quinzenals, a mensuals, a bimensuals, a trimestrals o quadrimestrals, a les actuals semestrals.

Sobre els seu funcionament la seva web diu:

“Quina és l'organització de la coope?”

Pel que fa a l'organització de la cooperativa, és entre tot@s que assumim les feines del projecte, des de l'economia a la tria de productes i productors, fins a les tasques més quotidianes.

L'òrgan de decisió de la cooperativa és l'Assemblea, que es reuneix de forma bimensual en dissabte a les 10.30h del matí.

Per altra banda, per gestionar el dia a dia de la cooperativa hi ha la junta i les comissions que s'encarreguen de tasques específiques. Actualment funcionen 3 comissions: gestió, proveïdors, i comunicació i dinamització. Les comissions de treball s'autoorganitzen i no tenen data de reunió fixa.

Cada setmana es fan comandes que es recullen dimecres. Totes les unitats de consum poden participar en la preparació de les cistelles. Aquesta participació és voluntària, però resulta molt interessant sobretot pels nous membres de la cooperativa ja que així es poden familiaritzar amb aquesta tasca, entrar en contacte amb altres membres de l'entitat o amb els proveïdors.”

La coopecandela va plantejar-se per primera vegada un canvi de model l'any 2012. En aquell moment es va agafar la cooperativa El Cabàs de Sant Cugat com a model. Aquesta cooperativa havia alliberat a una persona per a la gestió quotidiana de l'activitat, seguint amb el model de cistelles setmanals. Aquest projecte havia aconseguit uns certs èxits: un augment de famílies important (fins a 100), un augment de la qualitat dels productes i ja disposava en aquell moment de 2 treballadors.

El debat va girar al voltant si s'alliberava a algú per fer les tasques de gestió més rutinàries (demanar les comandes, fer les cistelles, control de l'estoc, pagar proveïdors). Aquest alliberament s'havia de finançar a través d'un augment de les quotes i de la introducció d'un reduït marge sobre el preu de compra. Això implicava relaxar la participació en la gestió del projecte, i convertir-la en voluntària. Es va crear un banc del temps per incentivar la participació. El canvi implicava trencar amb un model organitzatiu que havia estat vigent durant una dècada, i hi va haver un grup important de famílies que eren contràries al canvi. Tot i això, l'octubre de 2012 va iniciar la seva activitat una "col·laboradora remunerada". I la participació en el projecte va passar a ser voluntària tal com s'especifica en el blog.¹

2.1.3. Els límits del model de cistelles

El nou model amb alliberada necessitava 40 famílies per a ser viable. En el moment en que s'inicia la transformació la cooperativa no arriba a les 30 famílies. Si bé es guanya en incidència social que era un dels objectius perseguits (les sòcies podríem dedicar-nos a fer proselitisme si se'ns alliberava de les hores de gestió), no s'aconsegueix mai arribar a les 40 famílies malgrat els esforços (fires, portes obertes, activitats...) i una logística preparada per absorbir molt més consum. S'aconsegueix un augment en el nombre de productes disponibles, però no s'aconsegueix incidir en la qualitat, ni tan sols existeix un augment consum total. Malgrat arribar a 35 famílies el consum mig disminueix, cosa que fa que no augmentin els ingressos per consum, i que per tant finalment, s'hagi d'incrementar la quantitat que es paga de quota mensual.

Per què la nostra cooperativa no aconsegueix els èxits del Cabàs? Podem observar diferents motius. En primer terme, el moment. Uns anys abans hi va haver un boom de les cooperatives de cistelles. En el període entre 2007 i 2010, la nostra cooperativa va tenir primer llista d'espera i després dos grups funcionant. Però el boom es va anar acabant empès per l'augment de la distribució d'ecològica. Les cooperatives de consum ecològic provenen d'aquest moment en que l'ecològic és rar i difícil de trobar, però en anar-se difonent l'ecològic, aquestes van perdent una de les seves raons de ser. Si la transformació s'hagués produït abans segurament haguéssim pogut aprofitar el boom per créixer. El canvi arribava tard.

En segon terme, l'espai. La coopecandela es trobava ubicada en una sala de l'Ateneu Candela. Darrera la barra de la cafeteria, compartint espai amb la cuina. L'espai no era l'ideal pel projecte. No tenia accés independent, no era visible des de l'exterior, hi donava directament el sol pel matí, ... Al ser un espai compartit no era fàcil tampoc plantejar reformes. Teníem un espai funcional, però poc apte i atractiu per al públic general. No es existien les condicions per a un creixement més important.

1 Podem veure la següent presentació procedent d'una assemblea de 2014 on es detallen les funcions de les comissions existents i l'estructura organitzativa de la coopecandela http://prezi.com/e0pnss0mb0wl/cooperativa-de-consum-responsable-candela/?utm_campaign=share&utm_medium=copy#

I tercer, les persones alliberades. Les característiques del professional elegit són importants a tots els nivells. Tant en el rol d'intermediació amb la producció i distribució, i per tant, en l'elecció, qualitat i preu del producte final. Com en el tracte envers els consumidors, s'ha de generar confiança, s'han de sentir atesos i en mans de professionals. Els i les professionals alliberats/des tenen un rol clau en la visió col·lectiva del projecte. Hi ha una projecció cap al futur. Per tots aquests motius és diferent una persona que vol convertir aquest alliberament en el seu lloc de treball, a algú que agafa la plaça temporalment per raons purament de militància i econòmiques. La projecció cap al futur és completament diferent i la iniciativa i els riscos que es prenen també. Durant 5 anys, la coopecandela va tenir 4 alliberades, sempre amb una consideració laboral de tasca temporal. Aquest fet va mantenir el lloc fora de la professionalització i de l'energia o ambició suficient per desenvolupar un canvi en l'espai, i una adaptació als nous temps.

2.1.4. El debat de futur i l'opció de la botiga

Des de 2014, el projecte mostra símptomes evidents d'esgotament, a la vegada que es denota la dificultat per aconseguir arribar a les 40 famílies malgrat els esforços. Es comença a plantejar un nou debat sobre el futur que anirà agafant força a partir de 2016. L'article "El futur de les cooperatives de consum ecològic" (Pi, 2016) mostra l'obertura del debat. Realment ens plantejàvem o plegar o apostar per un projecte més ambiciós.

En l'article, no s'analitzaven les debilitats internes tal com hem fet en l'apartat anterior, però s'evidencia una necessitat vital de canvi. S'inicia amb un anàlisi històric de la satisfacció de les necessitats de les cooperatives de consum ecològic. Fa trenta anys l'ecològic era residual, les coopes neixen en aquest entorn, faciliten un bé escàs a un públic militant. Però trenta anys després l'ecològic no para de créixer i ben aviat començarà a ser habitual fins i tot a les grans cadenes de distribució. L'ecològic ja és fàcil de trobar, llavors les coopes hem perdut la raó de ser? Quines opcions ens queden? Segons l'article, les següents:

“1. La cooperativa de consum com a acte polític. Moltes de les cooperatives, probablement les més grosses, les més antigues o les lligades a centres socials alternatius, consideren que la seva existència i manteniment te a veure amb un model de consum alternatiu i en sintonia amb la seva ideologia. En aquest sentit no tenen perquè haver-hi excessius canvis malgrat l'arribada de la gran distribució eco. (P.e. Germinal, Xarxa de Consum Solidari, ...)

2. Professionalització. Les demandes dels propis socis de major qualitat i servei van conduït a un model de gestió professionalitzat que conviu amb la part associativa amb més o menys èxit. (P.e. El Cabàs de Sant Cugat que van presentar el projecte a l'assemblea fa aprox 5 anys). S'observen diferents nivells de professionalització (P.e. nosaltres mateixos, Remenant les cireres de Sabadell, L'economat de Barcelona). Fora de

Catalunya, tenim exemples de cooperatives professionalitzades amb gran nombre de socis.

3. Desaparició. Moltes petites coopes no aguantaran aquest entorn de facilitat de trobar productes eco. L'esforç per tirar endavant la coope és massa gran com per ser alternativa. En algunes coopes pot transferir-se la gestió a algun dels projectes propers, i continuar com a grup amb algun tipus d'objectiu tipus consum crític, economia solidària...

4. Agrupacions amb productors o projectes de producció i consum. En alguns llocs, les cooperatives han promogut projectes mixtes consumidors-productors. Seria una variant de la professionalització. (p.e. La Magrana Vallesana de Granollers, van presentar el projecte a la darrera Fira agroecològica). O també, les coopes o projectes d'horta promouen projectes mixtes de producció i consum (P.e. BAH de Madrid). Tenim diferent nivell de participació de la producció i el consum en els projectes: des de col·laboració i entesa fins a ser jurídicament una sola cosa.

5. «Súpers cooperatius». Botigues gestionades col·lectivament amb una part de treball voluntari per part dels socis (P.e. Cooperatives alimentaries). Podria ser una evolució natural de les coopes si es donen les circumstàncies adequades. No existeix que sàpiga cap projecte a Catalunya, però tenint en compte que Europa en va ple arribarà en un moment o altre.”

El ventall de possibilitats és ampli, i la decisió és oberta. La idea de botiga anirà apareixent i agafant força gradualment, i és ja una proposta desitjable a l'abril del 2017, quan se celebren les jornades “Consumim cooperativament, cap a on anem?”² amb la presència del Cabàs de Sant Cugat, de l'AMAP La Paca i La Ortiga de Sevilla. El model de cooperativa de consum que presenta La Ortiga és el més valorat per part del públic, format bàsicament per famílies cooperativistes.

Queda clar que el model de botiga és el desitjable, tothom voldria tenir una Ortiga a Terrassa. Però com desenvolupar un projecte de tal dimensió en una entitat en hores baixes. La resposta a aquesta qüestió només va ser possible pel suport mutu generat per les dues xarxes en les que la coopecandela participava. Una la Xarxa Local terrassenca de la Xarxa d'Economia Solidària (XES-Terrassa)², i l'altra, la més important per al desenvolupament del projecte de l'Egarenca, la Xarxa de Producció i Consum del Vallès (PIC Vallès)³

2.1.5. Les xarxes: XES-Terrassa i PIC Vallès

El grup local de Terrassa de la XES es crea durant el 2014 a partir de la necessitat d'enxarxar una sèrie de projectes de la nova economia solidària (Grup local de Som Energia, de Fiare Banca Ètica, Malarrassa i la Coopecandela). El grup promotor som persones sòcies de la Coopecandela. El primer acte de la xarxa és

² <http://xarxeslocals.xes.cat/>

³ <http://picvalles.pangea.org/>

15 octubre 2014 amb presentació de la XES a l'Ateneu Candela⁴. Un any després es presenta formalment la xarxa local conformada per una vintena d'entitats⁵.

La XES com a tal no té un paper destacat en el desenvolupament del projecte de l'Egarenca, però sí en la creació d'un ecosistema que possibilita aquest desenvolupament. Aquesta xarxa juga un clar paper de facilitador del procés de creació i consolidació del projecte. Grans entitats com Som Energia o Fiare Banca Ètica exemplifiquen que una altra economia és possible, i que els projectes de l'economia solidària poden tenir dimensions superiors.

PIC Vallès neix el 2012 de forma accidental. En una convocatòria oberta a productors/es i consumidors/es ecològics apareixen més de 50 persones de tot el Vallès, representant una vintena de cooperatives de consum i una desena de productors/es. La xarxa evoluciona a partir de grups de treball i assemblees, destacant els nuclis de Sabadell i Terrassa.

Mica en mica van sorgint resultats palpables del treball conjunt: fulletó de la terra al plat, on per primera vegada s'elabora un mapa de productors/es i consumidors/es ecològics al Vallès Occidental; la pàgina web;... Hi ha projectes fallits com el voluntariat agrícola o la producció d'elaborats amb aprofitament de mermes. Al 2015 arriben les fires agroecològiques, que donen visibilitat i vitalitat a la xarxa, ens donem compte que som capaços d'organitzar projectes de més envergadura.

Serà a les fires del 2016, tant a Terrassa com a Sabadell, on es discuteix obertament sobre el futur de les cooperatives de consum, i on es comença a entreveure l'ideal d'avançar cap al format de botigues. En aquest marc de debat amb productors/es i consumidors/es es veu clar que s'ha d'avançar cap a projectes que ens siguin més beneficiosos a ambdós. La producció vol més concentració de venda; el consum necessita opcions més facilitadores amb més servei; ambdós més volum per tenir més capacitat transformadora.

Aquesta serà la llavor que farà germinar El Rodal a Sabadell i l'Egarenca a Terrassa. Amb les organitzacions de consumidors encapçalant la transformació, i amb la producció seguint-nos d'aprop i donant suport als nous projectes. Hagués estat possible un projecte amb la participació més gran de la producció? Sí, però ells/es mateixos/es van denegar l'oferta. Van preferir que fóssim les entitats de consum qui realitzéssim el canvi.

2.1.6. Adhesió de noves famílies, el darrer suport necessari

Des del nucli de PIC Vallès es comença a desenvolupar un pla d'empresa per crear una cooperativa de consum en format botiga. Es dubta entre Terrassa i Sabadell per ubicar el projecte. Finalment, s'elaboren

⁴ <http://terrassainforma.com/2014/10/la-xes-arriba-a-terrassa-per-parlar-de-leconomia-social-i-solidaria/>

dos projectes. Un a Terrassa, a partir de la reconversió de la coopecandela. I l'altra, a Sabadell a partir de la unió de diferents grups interessats.

A Terrassa, som dues persones les que preparam i promovem el projecte. Un primer document es presenta a l'assemblea de la coopecandela i s'acorda celebrar un referèndum vinculant entre les sòcies per prendre la decisió de passar a botiga o no.

El dia 28 de juny de 2017 es realitza el referèndum. La qüestió és la següent: "T'agradaria que la COOPE es convertís en una botiga seguint el model de LA ORTIGA o de LA MAGRANA VALLESANA?" El resultat és clamorós a favor de la transformació en botiga: 23 vots a favor i 2 abstencions. S'inicia així el camí cap a l'Egarenca.

Però les 35 famílies de la coopecandela no son suficients per suportar el projecte inicialment. Necessitàvem que més famílies ens acompanyessin. Durant juny, juliol i setembre es realitzen presentacions públiques del projecte en diferents punts de la ciutat^{5,6}:

- 5 juny: Ateneu Terrassenc
- 5 juliol: Ateneu Candela
- 6 juliol: Kopikua
- 10 juliol: Restaurant Damunt un cel de fil
- 18 setembre: Restaurant Damunt un cel de fil
- 20 setembre: Ateneu Candela

El 20 de juliol es celebra l'assemblea fundacional del nou projecte. 45 famílies hi donen suport. Nombre que s'eleva fins a 55 al setembre.

5 <https://malarrassa.cat/2017/06/04/una-ecobotiga-cooperativa-el-debat-al-dilluns-de-less-el-dia-5/>

6 http://malarrassa.cat/2017/07/04/assemblees-informatives-per-una-nova-ecobotiga-cooperativa-a-la-ciutat/?fbclid=IwAR2nGewR3seJeTdDMvYh49U8_K488B3XKDIV-hSE7OeTB0MZSd1Gp1cjuiU



La recerca de local s'allarga fins al novembre, al desembre es contracten els dos primers treballadors, i comencen les obres de rehabilitació de l'espai. Al gener es realitza el trasllat a nou local del carrer del Nord, s'abandona per tant l'Ateneu Candela després de 17 anys de convivència. I finalment, el 5 de març s'inaugura l'ecobotiga⁷.

2.2. La necessitat d'un nou model governança.

Els raonaments per iniciar un procés participatiu que defineixi la governança de l'Egarenca són bàsicament tres:

- L'augment significatiu del nombre de socis i de la complexitat de l'entitat
- La informalitat jurídica i normativa
- La sobrecàrrega de funcions en els promotors-treballadors

2.2.1. L'augment significatiu en el nombre de socis i de la complexitat de l'entitat

L'ACRST és l'associació que gestiona l'Egarenca. En poc més d'un any hem passat de ser 30 famílies sòcies a 130, de tenir un col·laborador remunerat a tenir 3 treballadors, i de facturar 30.000€ a l'any a facturar-ne 200.000. La nova situació requereix d'un nou model de governança.

L'ACRST és una entitat amb 18 anys d'història, que ha anat travessant diferents etapes, però mai havia tingut grans creixements. El nucli dur de l'entitat ha estat repartit entre una vintena de famílies empoderades que són les que han anat consolidant el projecte al llarg del anys, i les que han elaborat la cultura organitzativa, així com les normes de funcionament no escrites. Amb el nou projecte han entrat

moltíssimes noves famílies, que malgrat una part important d'elles vulguin participar i integrar-se amb força al projecte, encara no se senten empoderats per desenvolupar funcions, per la presa de decisions autònomes.

A més, l'Egarenca es basa en el valor de la professionalització. Apareixen els rols dels treballadors, que prenen decisions de forma autònoma, especialment els promotors. Però alhora es vol ser una entitat participativa en la que els i les sòcies participin en les decisions. Hi ha en funcionament 9 comissions o grups de treball, es reuneix la Junta de l'entitat periòdicament i es celebren assemblees semestrals. **Llavors, qui decideix què? Com ens repartim les funcions de gestió?** Aquestes són algunes de les preguntes que necessiten d'un procés de definició de la governança.

2.2.2. La informalitat jurídica i normativa

El tret més característic a nivell organitzatiu de les autodenominades "cooperatives de consum" o dels grups de consum ecològic és la seva informalitat. Sovint no tenen forma jurídica, o si la tenen, aquesta s'ha determinat sense gaire debat, els estatuts són estàndards i no existeix documentació o normativa complementària, com un reglament de règim intern.

Els òrgans de govern també són informals, els càrrecs no són reals, no existeix una Junta o és oberta a la participació de tots els socis. L'òrgan decisorí acostuma a ser una assemblea periòdica, on es tracten la majoria de temes, amb dificultats per establir i comunicar un ordre del dia, o per redactar actes i fer el seguiment de les decisions. I en darrer terme, un nombre de comissions o grups de treball sense una definició clara de la seva tasca, i amb dificultats similars de comunicació i seguiment de les decisions.

L'Egarenca hereta aquesta informalitat dels antics grups de consum. Tenim uns estatuts estàndard i un reglament de règim intern sense redactar completament (tot i que si que hi ha desenvolupades algunes parts). Una Junta oberta formada per 9 membres, que es reuneix periòdicament però amb una certa resistència per part dels seus membres per assumir funcions i prendre decisions. Les decisions s'han delegat majoritàriament a l'administrador, un dels treballadors a qui se li han transmès poders notariais amplis.

La informalitat es converteix en inseguretat en el moment en que es desenvolupa un projecte obert al públic, i s'aconsegueix un nombre elevat de famílies sòcies. Ens topem amb extenses normatives de seguretat, del treball, d'associacions, comptables, tributs, protecció de dades, prevenció de riscos laborals i un llarg etcètera, a les quals hem de fer front, i que són de difícil compliment en el segment de les petites empreses.

La definició de la governança a través d'un procés participatiu hauria d'obligar a **una reflexió més profunda sobre quin tipus d'entitat jurídica ens convé, sobre què han de contenir els estatuts, i el**

reglament de règim intern. Aquest procés necessari de formalització ens ajudaria a suportar de forma més segura tot aquest allau normatiu legal.

2.2.3. La sobrecàrrega de funcions en els promotors-treballadors

La definició dels principals trets del projecte de l'Egarenca, la van realitzar el dos promotors, que després han esdevinguts treballadors. El projecte globalment va ser discutit i ratificat en diferents assemblees. Les famílies sòcies van fer confiança en els promotors per desenvolupar el projecte.

Les tasques relacionades amb la botiga han recaigut sobre un dels promotors, i l'administració i la dinamització de socis en l'altra. El volum de feina relacionat amb el projecte ha estat i és colossal. Hi ha un veritable risc de que aquestes persones es cremin si no hi ha un repartiment de tasques. En aquest sentit, es fa necessari dotar a les comissions i a la Junta de funcions clares, que equilibrin la càrrega del projecte. A la vegada, que les sòcies participants han d'empoderar-se per assumir funcions i prendre decisions autònomament.

El procés participatiu de definició de la governança **pot ser una oportunitat, un procés constitutiu en el qual un grup elevat de socis nous s'empoderin.** És cert que un gruix important de les famílies estan empoderades o estan en procés fer-ho, ja sigui perquè provenen dels antics projectes de grups de consum, o perquè han començat a participar-hi, però hi ha un gruix important de famílies noves alienes majoritàriament a aquesta cultura cooperativa, que a través d'aquest procés poden començar a participar.

3. La governança

3.1. Voluntarietat

Com ocorreix habitualment amb qualsevol concepte social no existeix un consens acadèmic en la definició de governança. Es tracta per tant d'un concepte complex, amb diferents aproximacions possibles i sovint difícil de delimitar.

Des del propi sentit comú, la governança es refereix a la forma en que es prenen i executen decisions. Sovint s'utilitza el terme governança relacionat amb la gestió o govern de diferents contexts. En aquest treball em limitaré a parlar de governança en l'entorn de les organitzacions, obviant la resta. Utilitzaré el terme governança com a sinònim de governança corporativa. Per tant, focalitzarem en com es prenen i executen les decisions en una corporació, en com s'estructuren els processos de decisió i execució en les organitzacions.

L'enfocament neoclàssic, que és el dominant a nivell econòmic, redueix els objectius d'una empresa a la maximització del benefici. Es considera que l'objectiu dels directius ha de ser única i exclusivament l'obtenció de benefici pels accionistes (shareholder approach). Per això en les escoles de negocis és habitual que es parli àmpliament de l'anomenat problema de l'agència .

El problema de l'agència emergeix quan les parts que cooperen tenen interessos i expectatives diferents, i resulta molt costós per a la part principal conèixer en tot moment el que fa l'agent o part secundària (Ross, 1973). Això és el que passaria en les grans empreses capitalistes, els propietaris (part principal) són els accionistes, mentre que els directius i la gerència són agents contractats pels primers per gestionar l'empresa. Tant propietaris, com gestors esperen un rendiment molt alt per als seus diners o pel seu treball. I sovint els accionistes desconeixen que fan o deixen de fer els seus gerents. La solució a aquest problema passava, entre d'altres, per associar el sou dels gestors als resultats (Eisenhardt, 1989). Llavors, segons aquesta visió egocèntrica de l'ésser humà, els interessos d'ambdós van en consonància.

La dificultat per resoldre el problema de l'agència es va constatar a principis del nou segle. L'any 2001 va tenir lloc la major fallida fins el moment d'una empresa propietat d'accionistes. La mala gestió i la falta d'ètica dels seus directius va portar Enron, la major companyia energètica del Estat Units, a la fallida. Es van perdre 27.000 llocs de treball i 6.3 bilions de dòlars en accions (Birchall, 2017).

Tant l'episodi de sobrevaloració d'actius en l'anomenada "bombolla de les puntcom", com l'estafa multimilionària d'Enron obliguen a governs i institucions a impulsar conceptes com el d'ètica empresarial,

o el de governança o bon govern. A l'Estat Espanyol, la CNMV ha desenvolupat diferents iniciatives sobre governança per a les empreses cotitzades: Comissió Olivencia (1998), Comissió Aldama (2003), Codi unificat del bon govern de les societats cotitzades (2006, 2013 i 2015) i la Guia tècnica de bones pràctiques (2016). Paral·lelament, el 2011, la Comissió Europea aprova el llibre verd - normativa de govern corporatiu a la UE.

És important remarcar que la Llei de Societats de Capital de 2010 obliga a les societats cotitzades espanyoles a elaborar un informe anual de govern corporatiu, però en cap cas preveu sancions si s'incompleixen alguns preceptes de bon govern. En tot moment es parla de recomanacions, i de subjecció al principi de "complir o explicar", malgrat els informes tècnics aprecien *deficiències en la qualitat de les explicacions quan no se segueixen, total o parcialment, els codis de bon govern* (CNMV, 2016).

Aquesta combinació de legislació i normes de caire no vinculant (soft law) que s'aplica als països de la Unió Europea (UE) respecte la governança es refereix únicament a les empreses cotitzades. Per això, aquest paral·lisme entre els abusos i escàndols apareguts en aquest tipus d'empresa amb l'exigència - encara que sigui dèbil- de bon govern. Pel que fa referència a la resta d'empreses, tot i que els diferents documents tècnics de la UE o de l'Estat Espanyol s'hi comenta que s'hi hauria de començar a treballar, no tenen cap obligació respecte la seva governança.

Per tant, si hem de definir una primera característica sobre la governança corporativa, aquesta serà la seva **voluntarietat**. Només desenvoluparan programes concrets de millora del govern corporatiu, aquelles organitzacions que hi estiguin interessades. Tampoc existeix cap tipus de línia d'incentius a nivell general per a promoure canvis en aquest sentit. Cal dir però, que això les polítiques de promoció de l'economia social i solidària (ESS) en serien una excepció.

Les cooperatives i les organitzacions sense ànim de lucre no estan exemptes d'estafes i escàndols. La necessitat d'una bona governança vindria donada també per aquest fet. Curiosament trobem que quan una empresa capitalista fa fallida per una mala gestió, el que s'ha de millorar és la governança. En canvi, quan és una cooperativa la que sofreix una mala gestió llavors el problema és la forma jurídica (Birchall, 2017).

Existeix un prejudici clar des de la teoria econòmica dominant respecte tot el que s'aparta de les seves coordenades. La limitació pel que fa referència a drets de propietat (un soci un vot) i la poca o nul·la rendibilitat faria que, des del seu punt de vista, els socis tinguin pocs incentius per controlar als directius. Per tant, el frau en aquestes organitzacions seria més probable (O'Sullivan and Diacon 2003). Obliden per exemple, l'incentiu que pot tenir un soci treballador és la conservació de la seva pròpia feina. Si que és cert però, que en determinades cooperatives, com per exemple les de consum, és pot donar una baixa participació dels socis, que permet que les direccions operin sense oposició. El cas més fragant al nostre país en aquest sentit ha estat el de les Caixes d'Estalvis. En tot cas la suggerència en aquests casos seria fer efectiu d'alguna manera el control sobre la direcció (Cornforth, 2004).

Sobre la suposada ineficiència de les cooperatives respecte les empreses capitalistes, Salazar i Górriz (2007), en un estudi en que es compara l'eficiència entre ambdós tipus d'empreses conclouen que “la definició dels drets de propietat no afecta a l'eficiència en que els recursos són assignats en les organitzacions”. A més, afirmen que si bé d'una banda, la forma jurídica cooperativa pot generar algunes ineficiències, aquestes es veuen compensades pels avantatges que també genera.

3.2. Stakeholders

La definició més àmpliament utilitzada sobre governança és la de l'Organització per la Cooperació i el Desenvolupament Econòmic. Aquesta organització va realitzar una primera edició dels seus Principis de Governança Corporativa l'any 1999, i n'ha realitzat dues revisions al de 2004 i la 2015. La definició de governança però, no s'ha vist afectada:

“El govern corporatiu implica un conjunt de relacions entre la direcció de la companyia, el seu consell d'administració, els seus accionistes i altres *stakeholders*. La governança corporativa també proporciona l'estructura a través de la qual s'estableixen els objectius de l'empresa i es determinen els mitjans per assolir aquests objectius i controlar el rendiment.” (OCDE, 2015)

No he traduït la paraula *stakeholders* intencionadament. La seva traducció al català o al castellà és complexa i composta: grups, actors, grups d'interès, actors interessats, grups afectats... Sovint s'accepta la mateixa paraula en anglès com a neologisme relacionat amb la gestió d'empreses. L'importat però, no és com s'escriu sinó el seu significat, que vindria a ratificar que les organitzacions estan conformades per grups amb objectius i interessos diferents.

Així doncs, les organitzacions estan conformades per grups o actors d'interès, *stakeholders* en anglès. Aquest terme el va popularitzar R. Edward Freeman a partir dels anys 80s, a través de la seva teoria dels *stakeholders*. En certa manera, la visió des dels *stakeholders* es contraposa a la visió *mainstream* dels *shareholders* o *stockholders* (accionistes). Seguint l'ideari de la teoria dels *stakeholders*, la gestió empresarial ja no només tindrà en compte els interessos dels accionistes, sinó que intentarà complaure tots els grups d'interès. L'acceptació del model *stakeholders* és el fonament dels moviments d'ètica empresarial i de responsabilitat social corporativa.

Els Principis de Governança de l'OCDE són conscients de les seves limitacions. En primer terme, es centren en empreses cotitzades, per tant, en grans empreses, tot i que consideren que algunes de les seves recomanacions poden servir d'exemple també a petites empreses o no cotitzades. D'altra banda, fa recomanacions només 3 *stakeholders*, tot i que valoren l'aportació dels treballadors i d'altres grups a l'èxit de les empreses a llarg termini (OCDE, 2015).

En cooperatives podem igualment trobar enfocaments que prioritzen algun dels grups que integren l'organització. La pregunta és la mateixa que en organitzacions capitalistes, qui és el propietari? O a qui volem beneficiar? Així per exemple, en una cooperativa de treball, manen els seus treballadors, o en una cooperativa de consum es vol donar servei als consumidors. L'economista indi Tushaar Shah ha desenvolupat un **model centrat en els membres principals** de les cooperatives. L'èxit d'una cooperativa depèn de amb quina eficàcia serveixi els propòsits centrals del seu membre principal (Shah, 1995).

Amb aquest model, Shah intenta respondre als principals problemes detectats en la governança cooperativa. Les seves principals característiques serien les següents:

- Emfatitza positivament el fet de la propietat i l'utilitza per fidelitzar els socis;
- Replanteja l'organització per a que sigui més participativa, i l'incentiva a tots nivells
- Obliga als gestors a presentar la dades necessàries per a un seguiment eficient de l'organització;
- Alinea els interessos de les diferents parts;
- Elabora un model de negoci basat en aspectes socials i econòmics que aportin valor afegit dels membres principals.

La principal alternativa al model centrat en els membres principals és el **model multi-stakeholder**. Segons aquest model, les cooperatives transcendeixen els interessos d'un sol grup, encara que en sigui el propietari. S'hauria de governar en nom de totes les parts interessades, incloent empleats, proveïdors, clients, la comunitat en general, el medi ambient i les generacions futures (Birchall, 2017).

El model multi-stakeholder s'ajusta més a les associacions sense ànims de lucre. Un model on les diferents parts implicades persegueixen objectius comuns (Freeman, 2007) té més a veure amb una associació, que està dissenyada en base a uns objectius comuns sense propietaris, que no pas una cooperativa, que es defineix a partir de l'existència d'un stakeholder prioritari. En aquest sentit, el model multi-stakeholder només es podria aplicar a les cooperatives conjuntament amb el model centrat en el membre principal, i en segon terme una vegada establert aquest (Birchall, 2017).

3.3. Participació

Una de les principals limitacions per desenvolupar un model de governança multi-stakeholder és la baixa participació d'algun d'aquests grups. Hem parlat del problema de la baixa participació d'alguns grups d'interès des del punt de vista de l'agència, fet que podria produir una manca de control de les decisions de la direcció, i que per tant, podria fer més probable una estafa o una fallida. Des del punt de vista multi-stakeholder, la baixa o nul·la participació d'algun dels grups fa que aquest model perdi sentit, i els projectes una part de la seva essència. En aquest sentit, l'Aliança Cooperativa Internacional recomana prendre accions per revitalitzar la participació dels membres (Lees and Volkers, 1996).

Mora i Juan (2006) han recollit en un document les raons per les quals la participació pot ser baixa a les entitats del tercer sector. Les més rellevants a efectes d'aquest treball serien:

- Problemes de comunicació interna que fa que molts associats i voluntaris no sàpiguen els mecanismes de què disposen per participar.
- Manca de compromís dels associats i voluntaris.
- Excessiva rotació dels associats i voluntaris que dificulta la permanència del coneixement a l'entitat i la identificació amb la mateixa.
- Dificultats de l'associació per transmetre la importància de la participació.
- Manca de temps per participar. La majoria de socis només aporten les seves quotes i donatius.
- Manca de temps dels òrgans de govern per planificar espais de participació.
- Model de gestió de les associacions que ha consolidat una gestió orientada a l'eficiència i a l'augment de la professionalització de les persones participants.
- Manca d'un protocol d'incorporació a l'associació que dificulta la integració real i activa dels nous i potencials associats.

Aquests mateixos autors proposen una sèrie d'accions per millorar la participació en les entitats del tercer sector. Algunes d'aquestes serien:

- Informar internament dels projectes, activitats, assemblees i reunions mitjançant diversos instruments de comunicació (butlletins, intranet, cartes, informes, etc.).
- Activitats lúdiques a la mateixa associació o externes que ajuden a fidelitzar i donar sensació de pertinença als socis i voluntaris: sopars, festes, presentació de projectes, etc.
- Reunions informatives periòdiques.
- Xerrades i conferències formatives.
- Formació en els grups de treball per tal que els associats i voluntaris adquireixin responsabilitats i autonomia en el si de l'associació.
- Espais de debat intern sobre el seguiment dels projectes.
- Participació activa dels socis i voluntaris en els processos de planificació estratègica.

La governança també és una estructura en la qual les persones prenen decisions sobre el que es vol que l'empresa faci i sobre com es vol que es faci, i s'analitza si s'ha tingut o no èxit (Birchall, 2017). En aquest punt no importa tant com es relacionen els diferents actors, sinó com s'organitza l'entitat per prendre decisions. En darrer terme, la governança són persones que prenen decisions i persones executant-les. Per tant, en qualsevol model de governança sempre hi haurà implícit un model de **participació**. Qui pren les decisions i com es prenen, estarà relacionat amb qui i com participa o pot participar en les decisions.

Sovint els anàlisis sobre participació corporativa es redueixen al vot. En les empreses de l'economia social i solidària habitualment la participació en assemblees, per tant el vot, és directe: un soci, un vot. En grans empreses amb milers de socis, podem trobar vot indirecte, a partir de representants, donada la impossibilitat d'espai de reunió per a tots els membres amb dret de vot. Actualment, algunes grans

empreses estan aprofitant el món digital (streaming, sistemes de vot digital...) per poder conservar la participació directa.

De totes formes, en aquest treball quan parlem de participació ho farem en un sentit més ampli i radical. Socis i d'altres grups podran participar en grups de treball, en activitats, en debats, en òrgans de govern... Aquesta visió de la participació semblaria enllaçar més amb el món associatiu, que no amb el cooperatiu. Tot i això, l'Informe del Mercat Social 2018 contradiu aquesta afirmació:

“Al grup format per cooperatives de treball i societats laborals és on trobem els percentatges més alts de participació respecte al total de base social –el 20 % de la base social va participar en l'aprovació de pressupostos i plans de gestió. Els nivells de transparència són de mitjana del 83 %, i el mínim el situem al grup de les associacions i fundacions, on el 30 % de les organitzacions no fa públics els salaris internament.”

Els defensors d'aquesta visió àmplia i radical de la participació en el sí de les organitzacions argumenten de la següent forma:

“La participació aporta beneficis a l'entitat, al nostre projecte i, sobretot, a les persones, afavorint una vinculació, motivació i sentiment de pertinença més grans amb les accions que es porten a terme. Per a les persones que s'impliquen en els afers de l'entitat, la participació comporta col·laborar, expressar-se lliurement, prendre decisions i, en definitiva convertir-se en protagonistes actius. D'altra banda, l'entitat resulta beneficiada perquè consolida la seva coherència amb els principis del fet associatiu, pren decisions estratègiques de manera consensuada, millora la seva organització i potència el seu funcionament. La participació de qualitat facilita la generació d'intel·ligència col·lectiva.”
(Fundació Pere Tarres, 2018)

3.4. Gestió democràtica

La gestió democràtica és un dels principis tant de les cooperatives com de les associacions. El seu desenvolupament més tímid fa referència únicament al vot a l'assemblea. Sortosament diferents iniciatives a Catalunya intenten donar-li un contingut més extens.

La primera iniciativa prové de la Federació de Cooperatives de Treball (FCTC). L'any 2016 publica un estudi sobre gestió democràtica, transparència, igualtat de gènere i conciliació en les cooperatives de treball catalana. Acompanya l'estudi amb un document sobre “Mesures, recursos i bones pràctiques sobre gestió democràtica, transparència, igualtat de gènere i conciliació a les cooperatives de treball”.

“La gestió democràtica fa referència a la manera en què les persones sòcies prenen decisions i reparteixen el poder de forma col·lectiva, a través dels espais i els òrgans

societaris, l'elecció de càrrecs, els sistemes de participació o la gestió compartida.”
(FCTC, 2016)

Els defensors de la gestió democràtica argumenten que :

- Es tracta d'una fortalesa per a les organitzacions ja que facilita la capacitat d'implicació de les persones en el projecte.
- En un entorn socioeconòmic canviant i imprevisible, l'excessiva jerarquia de l'empresa tradicional pot ser font d'ineficiència.
- Les companyies més avançades estan impulsant quotes de participació dels treballadors per tal d'aprofitar el capital humà com a font d'innovació.
- Aporta avantatge competitiu, a través d'un compromís més alt de les persones i un increment de les capacitats de col·laboració i de cooperació a l'organització. (FCTC, 2016)

Malgrat tot, en el discurs dominant en el món empresarial la gestió democràtica no està ben vista. Les universitats i les escoles de negocis han creat experts en administració i direcció d'empreses. Es considera necessari que les organitzacions siguin conduïdes per experts en gestió. La democràcia simplement no es considera.

Les empreses de l'ESS, especialment les que han d'operar en condicions de mercat pateixen una triple tensió: qui governa, amb quines regles, amb quina relació es mantindrà amb la direcció (Cornforth, 2004). La primera obeeix a si ha de governar la direcció, que usualment seran experts, o si ha de governar la Junta o Consell Rector, que pot posseir membres no experts. Si es vol una gestió democràtica qualsevol persona hauria de poder ser membre dels òrgans de govern. Però, realment podem permetre'ns el luxe de tenir persones inexpertes comandant les nostres empreses? Estem davant d'un dilema on sembla que estiguem obligats a triar entre eficiència i democràcia. Algunes vies de resolució del dilema poden ser intentar millorar la qualitat dels membres, o millorar el suport i la formació interna dels socis.

La segona tensió té a veure amb els criteris i les regles per prendre decisions. Ha de governar l'interès dels socis, o s'han de prendre les millors decisions possibles per a que l'organització sigui més forta? Estem davant d'un nou dilema. La possible solució és salomònica, intentar mantenir sempre els dos interessos. I finalment, la tercera tensió està relacionada amb la relació amb la direcció. La relació amb la direcció ha de ser de suport o de control? En aquest cas, la resposta és més simple, els dos tipus de relació no són excloents, podem mantenir les dues relacions a la vegada al llarg del temps depenent de les diferents situacions que se'ns plantegin.

Des del punt de vista dels valors de les persones, també s'han fet recerques sobre les tensions ideològiques que genera el cooperativisme (Rossell, 2018). Entre elles trobem el que anomena democràcia interna irreal, i que expressa que la gestió democràtica té complicacions a causa de dilemes com si la democràcia és o no compatible amb l'eficiència i la prioritització d'aquest valor, i pels rols de poder que s'emmacaren.

Un altra iniciativa en la millora de la gestió democràtica de les organitzacions de l'ESS procedeix del discurs de l'economia feminista. Aquest corrent, que ha arrelat amb força a Catalunya, combina la crítica des de la democràcia radical i l'observació de les relacions de gènere. El resultat és que no som tan democràtics com ens podríem pensar, i les decisions que es prenen continuen sent massa masculines.

Un exemple de l'aportació de l'economia feminista seria el document (i pàgina web) "Sembrant cures per cultiva canvis. Perspectiva feminista i ètica de la cura. Guia d'autodiagnosi per a organitzacions" elaborat per lafedec.cat el 2018. En referència a participació i democràcia detecten els següents dèficits en les cooperatives catalanes:

"La desigual distribució dels temps d'intervenció a les reunions; la desigual legitimitat que es dona a l'opinió d'homes i dones (o maneres que s'adapten o no al patró androcèntric); la limitació que suposa per a moltes persones el fet que els principals espais de debat i decisió siguin orals (fet que implica dominar unes determinades habilitats i intel·ligències); una circulació intermitent o desigual de la informació; la situació de desemparament i desinformació en què es troben les persones que s'acaben d'incorporar (no conèixer debats previs, relacions de poder o dinàmiques establertes, fet que els redueix la capacitat de participar plenament i en igualtat de condicions); la desigual participació d'homes i dones en actes públics, i la invisibilització, poc reconeixement i desigual distribució de les tasques invisibles que permeten una participació de qualitat (facilitació dels debats i conflictes, tasques prèvies com la preparació de l'espai o l'ordre del dia, la cohesió i cura dels equips o la celebració dels petits èxits quotidians)."

I en darrer terme, la iniciativa que impulsa la Confederació Empresarial del Tercer Sector Social de Catalunya conjuntament amb la Generalitat de Catalunya. D'una banda, el 2017 han elaborat la *Guia per impulsar la Governança Democràtica a les organitzacions del Tercer Sector Social*. D'altra banda, han organitzat tallers i formacions basats en la guia. En els apartats següents veurem amb més profunditat aquesta guia.

En el mateix marc de treball, la Sub-direcció General de Qualitat Democràtica del Departament d'Acció Exterior, Relacions Institucionals i Transparència de la Generalitat de Catalunya ha fet una convocatòria d'ajuts en espècie de millora de la participació interna a les entitats sense ànim de lucre de Catalunya per a l'any 2019. L'ACRST s'ha presentat a la convocatòria i se li ha concedit aquest ajut, que consta del suport d'una entitat per elaborar un procés participatiu de millora de la governança de l'entitat.

3.5. La Guia per impulsar la Governança Democràtica a les organitzacions del Tercer Sector Social

Tenint en compte que l'ACRST ha aconseguit l'ajut de la Generalitat per desenvolupar un procés participatiu per definir el model de governança de l'entitat, és important que reviseu alguns dels materials que ha elaborat la pròpia Generalitat en aquesta línia de treball. M'estic referint concretament a la **Guia per impulsar la Governança Democràtica a les organitzacions del Tercer Sector Social**, elaborada per La Confederació Empresarial del Tercer Sector Social de Catalunya (a partir d'ara La Confederació). Farem servir aquesta guia com a referent tant en la proposta de procés participatiu, com en l'estructuració del contingut de la governança.

Segon la Guia de La Confederació, el govern d'una organització inclou la presa de decisions respecte a qüestions que es poden agrupar de la següent manera:

Global - societàries	Objectius: què es farà?	Treball: com es fa?
<ul style="list-style-type: none"> ➤ <u>Identitat</u> Finalitats i principis. Missió i valors. ➤ <u>Estatuts/normativa</u> Disposicions en els estatuts i normes de funcionament. ➤ <u>Elecció d'òrgans de govern</u> Fórmula per triar les persones que han d'ocupar els òrgans de govern. ➤ <u>Aprovació de comptes</u> Forma i circuit per aprovar els comptes anuals. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ <u>Reflexió estratègica</u> Determinació del futur desitjat per a l'entitat. Visió compartida a llarg termini. ➤ <u>Pla de gestió i pressupost</u> Plans d'acció a curt termini, per a l'any següent. Inclou la previsió de: <ul style="list-style-type: none"> ○ Vendes/ingressos ○ Despeses/costos ○ Resultat/excedent 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ <u>Estructura organitzativa</u> Definició de les àrees i equips de treball, la seva direcció i coordinació i les fórmules de relació entre ells. ➤ <u>Autonomia dels equips</u> Capacitat d'autoorganització dels equips, i de les decisions que prenen en la gestió diària de la seva feina. ➤ <u>Autoregulació de les persones</u> Grau de decisió de les persones sobre la gestió diària de la feina.
<p><u>Cohesió i coneixement mutu</u></p>		

Participació en la vida social de l'organització, de manera que s'afavoreixi el coneixement mutu, l'empatia i el sentit de pertinença.
--

Taula 1: Mapa de qüestions de govern d'una organització. Font: La Confederació (2017)

Aquesta taula-resum veu el govern d'una organització com una combinació d'elements formals (principalment global-societaris), que tenen a veure amb la forma jurídica i els objectius definits, i altres de culturals (principalment els definits a les columnes d'objectius i treball), que tenen a veure amb la seva història, la seva organització i el seu tarannà.

Així mateix es veuen els individus com a integrants d'una "agrupació natural" (stakeholders), que integren veus diferents, i que poden ser:

- Els òrgans de govern: L'assemblea general d'una associació o cooperativa i el patronat d'una fundació són els seus òrgans sobirans. A les cooperatives cal incloure també al consell rector; i a les associacions, la junta directiva, que són els màxim òrgan de decisió entre assemblees.
- Gerència/equip directiu/responsables. Tenen, de forma col·legiada o unipersonal, la responsabilitat d'administrar i de gestionar l'organització sota l'autoritat, els acords i directius indicats pels òrgans de govern.
- Sòcies. Conformen la base social de l'organització, amb drets i deures.
- Treballadores. Aporten el seu treball i reben una compensació econòmica de manera que conformen una relació laboral.
- Usuàries. Es beneficien o utilitzen els serveis oferts per les organitzacions.
- Voluntàries. De manera lliure i altruista dediquen temps i esforç al servei dels objectius de les organitzacions. El compromís mutu pot ser formalitzat o simplement basat en una relació de confiança.

En definitiva, segons aquesta Guia, l'objectiu del desenvolupament de la governança democràtica és que la veu de cada persona, expressada des del grup al qual pertany de forma natural, decideixi tant sobre allò que afecta a tothom (democràcia poder) com a allò que la uneix a l'organització o que és responsabilitat seva directa (democràcia acció).

4. La governança dels supermercats cooperatius

4.1. Metodologia de l'estudi

L'objectiu d'aquest estudi és plantejar un model de governança per a l'Egarenca. En l'apartat anterior s'ha realitzat una recerca bibliogràfica sobre la governança en les empreses socials. És evident que una de les fonts de coneixement per aconseguir l'objectiu d'aquest estudi serà el debat teòric. Una altra font, també indiscutible, provindrà del coneixement d'experiències similars a les de l'Egarenca. Aquest propòsit conforma el present capítol.

La informació que volíem aconseguir d'experiències similars era una visió general de la governança dels diferents projectes, que permetés reconèixer als grups d'interès, identificar aspectes clau de la governança, així com descobrir problemàtiques, bones pràctiques i tot allò que pugui ajudar en el procés de l'Egarenca.

El mètode emprat per aconseguir extreure aquesta informació d'altres botigues o supermercats cooperatius ha estat una **entrevista** curta a partir d'un **qüestionari obert** sobre aspectes clau de la governança d'una organització social. He considerat que aquest tipus d'instrument era el més apropiat donada la finalitat de la investigació. D'una banda, mètodes més quantitius van quedar descartats ja que s'apartaven de l'objecte d'estudi. D'altra banda, la possibilitat d'un qüestionari tancat també es va descartar pel reduït nombre de projectes a entrevistar, per poder aprofundir en aspectes que considerés interessants, i per la voluntat i l'interès en mantenir un diàleg amb els meus entrevistats.

El qüestionari (veure l'annex 1) s'ha elaborat tenint en compte el mapa de qüestions de govern d'una organització de la Guia per impulsar la Governança Democràtica a les organitzacions del Tercer Sector Social, que ja hem exposat la Taula 1. Les preguntes s'han dividit en 4 apartats:

- Introducció: On es fan preguntes sobre la història i situació actual de l'entitat, es demana que es descrigui breument l'organigrama i els òrgans de govern. Finalment preguntem pels diferents grups d'interès i les seves característiques.
- Global-identitaris: Preguntes sobre els objectius generals de l'organització, sobre l'elecció dels criteris de compra, i documentació formal (estatuts, reglament de règim intern, altres). A més, ens interessem per l'elecció d'òrgans de govern, el procés per fer-se soci, i l'aprovació de comptes.
- Objectius: Qüestions relacionades amb la reflexió estratègica i els canvis organitzatius, així com amb la planificació de la gestió i el pressupost.
- Treball: Es pregunta sobre l'estructura organitzativa laboral, les vies de comunicació, sobre l'autonomia del equip i l'autoregulació de les persones i la gestió de conflictes.

El qüestionari va ser testat en la primera entrevista realitzada al supermercat cooperatiu de Bilbao, Labore, a principis de maig de 2019. Es van introduir petites modificacions. D'una banda es va afegir una pregunta sobre la descripció de l'organigrama, i per altra banda, es va introduir la pregunta sobre canals de comunicació. Posteriorment, es va elaborar el model definitiu de qüestionari que podeu observar a l'annex 1.

Els criteris per a l'elecció dels projectes a entrevistar han estat, en primer terme, el del major nombre possible. Igualment, era desitjable una certa diversitat a partir de criteris relacionats amb el tamany (projectes petits i grans), el territori (projectes catalans i de la resta de l'Estat) o la forma jurídica (cooperatives i associacions). Respecte el criteri d'antiguitat, interessava especialment que els projectes acumulessin anys de trajectòria, més que no pas que fossin recent creats, ja que justament el que buscàvem era l'experiència. S'ha limitat la investigació a projectes de botigues cooperatives agroecològiques, s'ha descartat projectes de supermercat cooperatiu tipus Park Slope Food Coop, d'una banda per la seva novetat, i de l'altra, per què fins a cert punt s'aparta de les coordenades de l'Egarenca.

La concreció final ha estat subjectiva i possibilista, en el sentit que hi havia organitzacions que personalment volia entrevistar donada la seva representativitat, i d'altres que simplement ha estat possible. Certament, s'hagués pogut utilitzar mètodes d'elecció més aleatoris, però tenint en compte que no es buscava representativitat quantitativa, realment no era necessari. Finalment, el nombre de projectes entrevistats ha estat de 7 (veure fitxes a l'annex 2):

- Labore de Bilbao
- El Rodal de Sabadell
- El Rebost de Girona
- Landare de Pamplona⁷
- El Brot de Reus
- La Ortiga de Sevilla
- La Magrana Vallesana de Granollers

Criteri	Tamany	Territori	Forma jurídica	Antiguitat
(Nombre de projectes)	Vàries botigues (2) Una botiga (5)	Catalunya (4) Resta de l'Estat (3)	Associació (3) Cooperativa (4)	< 2 anys (2) > 10 anys (5)

Taula 2: Característiques dels projectes entrevistats. Font: Elaboració pròpia

La durada de les entrevistes ha variat entre 45 i 150 minuts. Aquesta variabilitat te a veure amb fluïdesa del diàleg, la confiança que s'estableix amb l'entrevistat, i l'interès que desperta en ell o ella. El mitjà habitual ha estat la trucada telefònica concertada prèviament, amb l'excepció de Labore i El Rodal que s'ha realitzat personalment a la mateixa tenda. Els entrevistats són persones que les seves respectives

7 . L'entrevista a Landare es realitza 2020, mentre que la resta es realitza al 2019

organitzacions consideren les més vàlides per respondre qüestions sobre governança. El període d'entrevistes ha estat entre maig i juliol de 2019, amb l'excepció de Landare, que va ser al 2020.

4.2. Resultats

4.2.1. Introducció

Estem davant de 7 projectes que procedeixen de processos de forta implicació militant, crítics amb la situació mediambiental i econòmica de la nostra societat. Les botigues es perceben com eines al servei de la transformació social.

Els organigrames són bastant semblants: Assemblea, Junta o Consell Rector, i Comissions. Si bé és cert que no en tots els projectes les comissions funcionen, en tots s'intenta incentivar la participació dels socis per aquesta via.

El govern dels projectes se situa al voltant de la Junta o Consell Rector amb el suport dels cos de treballadors, o al revés, en el cos de treballadors amb el suport de membres de la Junta o Consell Rector. En tots el projectes es verbalitza una relació de suport entre treballadors i membres de la Junta o Consell Rector. No s'han explicat conflictes entre ambdós grups.

Igualment, en tots els projectes hi ha voluntaris. En alguns la participació en el projecte és obligatòria, en d'altres voluntària. En tots s'intenta incentivar. Els socis voluntaris conformen un segon cercle concèntric a nivell de governança, després del nucli dur conformat per treballadors i Junta o Consell Rector.

Totes les organitzacions intenten integrar a alguns dels seus productors, especialment pagesos. En la majoria de projectes s'integren com a soci consumidor. Només a La Ortiga tenen un tracte diferenciat com a socis col·laboradors.

En 4 dels projectes els socis són famílies o unitats de consum, mentre que a la resta són persones físiques. No existeixen diferències a nivell de projectes, respecte la igualtat en el dret de vot dels socis.

3 dels projectes no venen a no socis, mentre que la resta venen a tothom. La diferència entre socis i no socis es troba en el preu de venda. Els socis tenen preus millors.

Tots els entrevistats tenen personal contractat. Tots tenen algun treballador a temps parcial. Les cooperatives acostumen a convertir-los en socis de treball.

4.2.2. Global-identitaris

En general, les organitzacions van definir els seus objectius generals, estatuts, reglament de règim intern a l'inici de la seva existència, i al llarg de la seva història s'han revista en comptades ocasions.

El grau de formalització és baix en totes les entitats, tant si són associació com si són cooperativa. Els estatuts són estàndard, sovint no existeix un reglament de règim intern, i poca o cap altra documentació escrita. L'excepció més interessant és el sistema participatiu de garantia andalús en el que participa La Ortiga.

Els membres dels òrgans de govern s'elegeixen a l'assemblea i normalment ja assistien a les reunions de l'òrgan perquè és obert o ja participaven activament en comissions.

La selecció de treballadors es fa prioritàriament entre els socis. S'obre un procés de selecció, es presenten les candidatures i són valorades per un grup format per treballadors i membres dels òrgans de govern. Cap projecte té aquest procediment escrit. A Landare existeix una borsa de treball.

La forma per fer-se soci en la majoria de les organitzacions és per la via ràpida, omplent formulari, pagues i automàticament ja ets soci. Només El Brot i Landare es diferencien. El Brot manté una acollida obligatòria on es demanen tres requisits: acceptació formal dels estatuts, l'aportació de capital, l'obligatorietat d'assistència a assemblees, i se'ls pregunta el tipus de feina que poden fer per a la cooperativa. Per entrar com a soci/a a Landare s'ha d'anar a una xerrada grupal que dona el treballador/a que s'encarrega de socis.

L'aprovació de comptes es realitza a l'assemblea. Usualment una comissió econòmica es la que prepara els documents. Destacar que dues entitats tenen reconeguda una o varies figures d'interventor o censor de comptes, que ocupen socis que no són membres dels òrgans de govern, i que són elegits directament per l'assemblea.

4.2.3. Objectius

En termes generals, no existeix una cultura organitzativa de gestió estratègica. Els canvis i les noves idees apareixen més per la via informal, dins el debat quotidià del nucli de govern. No hi ha establerts mecanismes de planificació estratègica. Destacar les jornades anuals que anys enrere s'havien realitzat a La Magrana Vallesana. Solament es compta amb alguna planificació senzilla per a l'any següent, amb mecanismes de previsió de vendes setmanals o mensual. Únicament una entitat elabora un pressupost.

4.2.4. Treball

Apareixen diferents estructures organitzatives del treball. En la majoria de casos el treball remunerat comparteix tasques amb el treball voluntari de les sòcies. Caldria un anàlisi més detallat, tot i això s'endevinen estructures molt horitzontals i funcionals, amb un treball en equip molt ben coordinat entre iguals.

Per norma general, els treballadors i treballadores tenen autonomia plena, amb algunes excepcions, decisions que afecten a tot el col·lectiu o que necessiten de pressupost extraordinari.

Igualtat absoluta entre totes les sòcies a l'assemblea, i entre tots els membres a la Junta o Consell Rector. Com a idees creatives han sortit la preparació que fa El Rodal de les assemblees per a que les condueixin socis aliens al nucli de govern, o la forma de votació amb targetes de colors que fa La Magrana Vallesana (verd -d'acord-, groc -abstenció-, vermell -desacord-, gris -d'acord però ...-).

Els canals de comunicació són els habituals. Els directes a través de cartells a la botiga, i els massiu, a través de correus electrònics, Whatsapp o Telegram i xarxes socials.

Els canals de participació són l'assemblea, la Junta o Consell Rector, les comissions i el suport a botiga.

No existeixen mecanismes formals de resolució de conflictes, ni de cures. En general es parla de mecanismes informals relacionats amb el diàleg entre les parts amb algun membre de l'òrgan de govern com a mediador. Curiosament tots els conflictes reportats en aquest estudi són amb o entre treballadors.

5. Una proposta per l'Egarenca

5.1. Com decidim: el procés participatiu

5.1.1. La proposta de full de ruta de la Guia

Existeix abundant bibliografia sobre processos participatius en diferents contextos o sobre l'elaboració de plans estratègics corporatius. No és la intenció d'aquest estudi aprofundir més en aquesta qüestió. D'entrada acceptem el full de ruta que ens ofereix la Guia de La Confederació, sabent que pot ser modificada total o parcialment en el moment en que comenci el procés participatiu.

El full de ruta proposat a la Guia de La Confederació és el següent:

	Pas	Participen	Resultats
1	Alineament de la voluntat organitzativa vers la democràcia participativa	Patronat, consell rector, junta directiva, gerència i equip directiu	Document de la presa de decisió
2	Creació de l'equip transversal	Persones de totes les veus	Equip en bona posició per definir la situació de les veus.
La implicació de les persones dels òrgans de govern a l'equip ha de ser palesa. Cal una representació important. És el mateix pel que fa a la gerència i a l'equip directiu.			
3	On estem?	Equip transversal	La situació de cada veu resta definida
L'equip ha de definir: 1. Les veus presents i "que han de comptar" dins la Governança Democràtica a l'organització. 2. La situació de cada veu "que compta" respecte a cada qüestió de govern. a/ Ni participa ni decideix. b/ Participa i no decideix. c/ Decideix.			
4	On anem?	Equip transversal	Decidir on ha d'arribar cada veu

Per a cada veu cridada a exercir la Governança Democràtica i respecte a cada qüestió de govern, cal definir l'estat futur de la veu. Aquest estat pot ser el mateix que té ara, o bé decidir si passa al nivell de participació o decisió. La decisió s'ha de fer al mateix temps que una observació dels elements facilitadors i de si s'hi podran aportar els necessaris. És també un moment per a la creativitat, que porti solucions als possibles problemes que es detectin. És necessari marcar un primer calendari. El temps que trigarà la veu a assolir el seu nou estat en cada cas.

5	Planificar	Equip transversal reforçat per membres de les veus implicades	Establir un pla d'impuls de la Governança Democràtica
Cal establir un pla integrat amb els objectius relatius a les veus i, per a cada objectiu, associar les accions necessàries. És interessant que en la confecció del pla participin més persones de les veus implicades.			
6	Donant suport al pla	Equip transversal i experts interns o externs	Afavorir l'èxit del pla
Resulta interessant que alguna persona de l'equip transversal rebi formació sobre Governança Democràtica. També és possible generar la figura d'una persona responsable del pla d'impuls que vetlli especialment pel seu desenvolupament. En tot moment cal tenir present que la informació que rebin les persones sigui útil, és a dir, realment les faciliti i prepari per participar o decidir. Patronats, consell rectors i juntes directives tenen una especial responsabilitat: són els impulsors.			

Taula 3: Full de ruta de la Guia per impulsar la Governança Democràtica a les organitzacions del Tercer Sector Social. Font: La Confederació

5.1.2. L'estat de la qüestió a l'Egarenca

El procés de definició de la governança a l'Egarenca es va iniciar el 30 de març de 2019 amb l'aprovació per part de l'Assemblea de sòcies d'iniciar un procés participatiu per definir la forma jurídica i la governança en un termini de 2 anys. Per tant, el primer pas del full de ruta, d'alineament de la voluntat organitzativa vers la democràcia participativa, està realitzat. En aquest cas ha estat l'assemblea de l'entitat la que ha ratificat l'acord d'iniciar el procés participatiu.

La reunió de la Junta de 26 de juny de 2019 va tractar un punt a l'ordre del dia que consistia en la creació d'un grup motor o coordinador. Aquest grup tindrà com finalitat definir les accions i el calendari del procés participatiu. Hauria d'estar compost per entre 5 i 8 membres, hauria de ser un grup paritari, plural i transversal, amb una presència notable de membres de la Junta i dels treballadors, però també d'altres sòcies que participen en comissions, o que tenen trajectòria en grups de consum ecològic. Es valora positivament que tinguin experiència en processos similars.

Aquest primer debat a la Junta sobre la creació del grup motor inicia el segon pas del full de ruta, de creació de l'equip transversal. Hi ha un gran interès i implicació entre els membres de la Junta, factor absolutament necessari per desenvolupar un procés amb èxit. Justament per això es demana més informació sobre el procés participatiu i la governança. Cap de les membres de la Junta ha participat mai en un procés participatiu, per tant demanen formació per poder decidir amb més criteri.

La formació està plantejada en forma de taller sobre processos participatius i governança per a finals de setembre. Es convidarà a totes les sòcies al taller, però especialment, a les persones el nom de les quals ha sortit com a possible membre del grup coordinador. Al final del taller s'intentarà crear el grup entre els i les assistents i fer una primera convocatòria.

En el debat sobre la composició del grup motor s'han començat a identificar els principals grups d'interès de l'Egarenca:

- Membres de la Junta Directiva.
- Treballadors.
- Sòcies participants en comissions.
- Sòcies amb llarga trajectòria en grups de consum ecològic.

5.2 Què decidim: els continguts de la governança

5.2.1. Aspectes teòrics a tenir en compte

En l'apartat tercer hem analitzat la governança des d'un punt de vista teòric. Hem vist diferents característiques i problemes relacionats amb la governança de les entitats de l'economia social i solidària. També hem tractat algunes de les solucions que aporten diversos autors. En aquest punt anem a fer una revisió de la part teòrica, de forma que puguem extreure tot allò que pot ser d'interès per al procés de l'Egarenca.

Un fet que ha quedat palès és la **voluntarietat** d'iniciar millores en la governança. No existeix cap normativa, ni llei que ens obligui revisar els nostre govern. Es tracta d'una decisió voluntària basada en l'assumpció radical del principi de la governança democràtica, i la democràcia participativa.

És possible que els socis de grans cooperatives de consum no valorin el fet de formar-ne part, i mostrin un cert desinterès per l'entitat. En una cooperativa petita és més difícil que això passi. És més fàcil que els passi a socis d'Abacus o de Consum, que no pas a sòcies de l'Egarenca. Malgrat tot, tal com diu el model basat en el stakeholder principal, que a l'Egarenca seria la família sòcia consumidora, caldria apostar per **emfatitzar** el fet de **la pertinença**, fins i tot com a forma de **fidelització**. A més caldria continuar

promovent activament la participació de les sòcies a l'entitat com a **eina de transformació social**, mobilitzant als col·lectius més militants.

El problema de l'agència, i dels suposats pocs incentius per controlar als gestors en les cooperatives i associacions, té relativa fàcil solució. Es tracta d'apostar per una **Junta forta**, per unes **sòcies empoderades** i pel **rendiment de comptes**. Caldria definir amb precisió quina és la informació que han de traspasar obligatòriament els responsables laborals a la Junta, i a l'Assemblea.

Caldria prevenir la baixa participació dels socis i d'altres stakeholders amb mesures creatives i apostant per la **participació** com un dels valors de l'organització.

Probablement, el model de governança que més s'adapta a l'Egarenca, ja sigui com associació de consumidors, o com cooperativa de consum, és el **model centrat en l'actor principal**. És evident que en primer terme som una associació de famílies consumidores. Això no treu que puguem combinar aquest model **amb tints del model multi-stakeholder**. Ens interessarà també defensar als nostres pagesos i productors, i participar en els processos locals de transició cap a la sostenibilitat mediambiental i cap a l'economia social i solidària. A més, aquesta seria la via per alinear els interessos de tots els grups d'interès de l'organització, amb la pròpia organització.

Potser el repte més importat que tenim al davant, és com podem ser participatius, gestionar democràticament i no perdre eficiència. La resposta que s'ha donat fins el moment ha estat una combinació de **professionalitat** i de **confiança** en els professionals per part de les sòcies. Hem d'aconseguir la viabilitat econòmica en un context de mercat sense perdre els nostres valors de democràcia radical.

Finalment, cal tenir en compte les mancances que se'ns resisteixen. Caldria adaptar els espais de participació per a que siguin el més inclusiu possibles, i assegurar que la **informació i comunicació** sobre gestió arriba als socis.

5.2.2. Característiques de projectes similars: aprenentatges i bones pràctiques

El principal nucli de decisió dels projectes se situa en el grup humà format pels treballadors i la Junta o Consell Rector. El govern de les entitats es basa en el suport i confiança entre aquests dos grups. Una segona anella de govern és la formada per les persones que participen en comissions o donant suport a les tasques de la botiga. La fortalesa d'aquest segon grup és la que defineix el grau de participació. Acostuma també a ser un grup humà que s'incorpora a la Junta permetent la rotació en els càrrecs. Aquesta connexió entre les parts també s'endevina en la selecció de personal. Habitualment es seleccionaran persones o perfils propers als propis treballadors i òrgans de govern.

La diferencia en la forma jurídica, associació o cooperativa, no implica necessàriament altres diferències a nivell de governança. Les diferències entre projectes s'explica millor pel fet cultural.

Els projectes no han desenvolupat excessiva diferenciació de tipologies de socis a nivell formal. L'stakeholder principal és el soci de consum, i sovint tant productors, com treballadors també ho són. En alguns casos amb alguna peculiaritat pròpia. Per exemple, a El Brot els treballadors han de fer una aportació al capital social superior per a ser socis de treball, o La Ortiga, els productors socis col·laboradors tenen un petit descompte. Per la resta són iguals als socis de consum.

Una part de la participació es basa en el que podríem anomenar voluntariat o activisme. Algunes organitzacions tenen establerta una participació obligatòria de 2 o 3 hores l'any, que si no es compleix pot tenir una penalització econòmica o no. El Brot és l'únic projecte que incentiva la participació a través del consum (cada soci té uns objectius de consum anuals).

Tots els projectes tenen o intenten tenir algun tipus de relació especial amb els productors més pròxims i de més confiança.

El grau de formalització de les organitzacions és baix. Únicament trobem per escrit la documentació legal obligatòria. Difícilment existeix altra documentació escrita sobre la qual es facin revisions. L'excepció més interessant és el sistema participatiu de garantia andalús en el que participa La Ortiga. Aquest fet possiblement té a veure amb el tamany (nombre de treballadors) de les empreses, i també amb la cultura organitzativa, probablement no es considera necessari.

L'automatisme en el fet de fer-se soci respon segurament a una necessitat d'eliminar una barrera d'entrada. No es té molt en compte el procés d'acollida i d'incorporació de la sòcia al col·lectiu.

Els mecanismes d'elaboració i aprovació de comptes són estàndards i obligats per llei. Cal destacar la figura dels interventors, en el cas del Brot, i del censor, en el cas de La Magrana Vallesana. Socis no membres dels òrgans de govern, elegits directament per l'assemblea, que revisen de forma interna i independent els comptes presentats.

En termes generals, no existeix una cultura organitzativa de gestió estratègica. Els canvis i les noves idees apareixen més per la via informal, dins el debat quotidià del nucli de govern. No hi ha establerts mecanismes de planificació estratègica. Destacar les jornades anuals que anys enrere s'havien realitzat a La Magrana Vallesana.

Les estructures d'organització del treball són molt horitzontals i funcionals, amb un treball en equip molt ben coordinat entre iguals. Tots els projectes comparteixen treball remunerat i voluntari o activista. L'autonomia de les treballadores és molt elevada.

Totes les sòcies són iguals davant l'assemblea, i tots els membres tenen el mateix pes en els òrgans de govern. Destacar la creativitat d'algunes entitats: la preparació que fa El Rodal de les assemblees per a que les condueixin socis aliens al nucli de govern, o la forma de votació amb targetes de colors que fa La Magrana Vallesana (verd -d'acord-, groc -abstenció-, vermell -desacord-, gris -d'acord però ...-).

No existeixen mecanismes formals de resolució de conflictes, ni de cures. S'utilitzen més aviat mecanismes informals quan han aparegut. Cal prestar especial atenció al context laboral com a font de possibles conflictes.

6. Conclusions

L'objectiu d'aquest treball és donar suport al procés intern iniciat per l'Egarenca de millora de la seva governança democràtica. D'una banda, fent recerca i reflexió al voltant del concepte teòric de la governança democràtica aplicada a una entitat de l'ESS, i de l'altra, descobrint com es governen projectes similars al nostre.

Respecte la vessant teòrica, cal dir que manca molta recerca en el camp de les organitzacions de l'ESS. El gruix de la bibliografia procedeix de l'empresa capitalista, i per tant està influenciada per aquesta visió egocèntrica, individualista i utilitarista dels negocis. Aquest discurs dominant en el món empresarial no veu amb bon ulls formes jurídiques com la cooperativa, o conceptes com la governança democràtica. Les lectures sobre governança a l'empresa social o cooperativa dediquen bona part del seu espai a rebatre els arguments negatius procedents del discurs dominant. Aquest fet no te perquè ser negatiu, el debat sempre és bo i estimulant. Però sí que considero certa pèrdua de temps intentar demostrar teòricament la superioritat d'una o altra opció, quan l'elecció és evidentment ideològica. La vigència del cooperativisme o de la governança democràtica estan avalats per la pròpia realitat. Una realitat on cooperatives, associacions i d'altres formes jurídiques de l'ESS han de conviure amb les empreses mercantils. L'existència d'aquesta pluralitat de formes jurídiques, que a la vegada són visions de l'economia i de la societat conforma la nostra realitat.

De la darrera crisi econòmica i financera, la governança corporativa n'ha sortit massa ben parada. Després del que hem tingut que patir degut a la mala gestió de les grans empreses d'alguns sectors, és certament vergonyant que els Estat els faci por intervenir en la governança de les empreses privades. I que deixin el bon govern corporatiu de les empreses capitalistes al *laissez faire*. Per sort, les empreses de l'ESS sí que volem millorar la nostra governança, com és el cas de l'Egarenca.

El debat sobre els model de governança aplicables a les empreses de l'ESS és el més enriquidor d'aquest apartat. El model centrat en els membres principals, proposat per l'economista indi Tushaar Shah, és el que més s'adapta a l'Egarenca. Som una entitat amb un grup d'interès principal, que són les sòcies de consum. Per tant, aquest model ens encaixa perfectament. Tot i això, s'hi poden afegir retocs del model multi-stakeholder per incorporar les veus de la producció ecològica, i de les organitzacions amb les que estem enxarxats.

L'altra gran punt en aquest apartat, és el de la rellevància de la participació. Si volem aconseguir un model de governança democràtica real, la participació ha de ser una prioritat. Aquest és el punt essencial, com incentivarem la participació, com ens organitzarem per aconseguir-ho.

Respecte la vessant empírica, ha estat un plaer poder conversar amb representants de tants projectes que són referents per a l'Egarenca. Evidentment cada projecte és diferent, però m'ha sobtat les poques diferències que tenen a nivell de governança.

D'aquesta forma, en tots el projectes el nucli de govern està concentrat en una desena de persones compostes per treballadors i membres dels òrgans de govern. Una de les problemàtiques que pressentia des de la vessant teòrica era el conflicte entre treball i òrgans de govern. Res més lluny de la realitat, aparentment aquests dos grups es donen suport mutu, i governen plegats en tots els projectes.

Important també, l'existència de comissions i voluntaris que donen suport a la tasca de la botiga. Aquesta serà la font de rotació dels membres del òrgans de decisió, i la font principal d'on surten les noves incorporacions laborals.

Una altra característica comuna és la poca formalització. Des del meu punt de vista, això és un dèficit. Cal donar-li rellevància a la documentació escrita i a les formes de revisió. Igualment negativa és la manca de reflexió estratègica. Aquest és l'altra element fonamental, juntament amb la participació, d'una governança democràtica. Finalment, cal dir que manquen mecanismes formals de resolució de conflictes, i de cures de tots els membres.

Per finalitzar la revisió, m'agradaria valorar com a elements positius, l'horitzontalitat organitzativa i l'autonomia de treball. Els projectes m'han semblat molt autèntics en aquest sentit. I en darrer terme, l'enorme grau de creativitat i d'innovació social que comporten aquests projectes de l'economia solidària, mai prou valorats socialment.

La voluntat implícita del treball és que fos absolutament pragmàtic i aprofitable. En aquest sentit, crec que ho he aconseguit. Però si he ser autocrític he de dir que m'ha faltat temps per digerir millor la ingesta de tota la informació acumulada en unes poques setmanes. El treball continuarà en paral·lel amb el procés participatiu de l'Egarenca, però per raons de calendari acadèmic, he de fer un tall en aquest punt.

7. Bibliografia

Ali (2015) Governance and Good Governance: A Conceptual Perspective .The Dialogue Vol 75 ume X Number 1 pp. 65-77.

http://www.qurtuba.edu.pk/thedialogue/The%20Dialogue/10_1/Dialogue_January_March2015_65-77.pdf

Birchall, J and Sacchetti, S (2017) 'The comparative advantages of single and multi-stakeholder co-operatives', paper for the International Cooperatives Research Conference, Stirling University, June

Birchall, J. (2017) "The Governance of Large Co-operative Businesses" Co-operatives UK. https://www.uk.coop/sites/default/files/uploads/attachments/governance-report_2017_final_web.pdf

Canyelles, Josep Maria (2007). Planificació estratègica de les Organitzacions No Lucratives. A Educació Social num. 37. Barcelona: Fundació Pere Tarrés. Escola de l'Esplai. <http://www.raco.cat/index.php/educaciosocial/article/viewFile/165578/241150>

Comissió Europea (2011). Libro Verde. La normativa de gobierno corporativo de la UE. <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0164:FIN:ES:PDF>

Comissió Nacional del Mercat de Valors (2015). Código de buen gobierno de las sociedades cotizadas. https://www.cnmv.es/DocPortal/Publicaciones/CodigoGov/Codigo_buen_gobierno.pdf

Comissió Nacional del Mercat de Valors (2016). Guía técnica de buenas prácticas para la aplicación del principio «cumplir o explicar». <https://www.cnmv.es/DocPortal/Publicaciones/CodigoGov/GuiaCumplirExplicar.pdf>

Confederació Empresarial del Tercer Sector Social de Catalunya (2017). Guia per impulsar la Governança Democràtica a les organitzacions del Tercer Sector Social. Barcelona: La Confederació. http://www.laconfederacio.org/wp-content/uploads/2017/11/GuiaGovernDemocratica_WEB.pdf

Cornforth, C. (2004), The Governance of cooperatives and mutual associations: a paradox perspective. Annals of Public and Cooperative Economics, 75: 11-32. doi:[10.1111/j.1467-8292.2004.00241.x](https://doi.org/10.1111/j.1467-8292.2004.00241.x)

Eisenhardt, K. (1988). «Agency and institutional explanations of compensation in retail sales-». En:Academy of Management Journal, 31, pp.488-511.

Federació de Cooperatives de Treball de Catalunya (2016). Estudi sobre gestió democràtica, transparència, igualtat de gènere i conciliació a les cooperatives de treball. https://www.cooperativest treball.coop/sites/default/files/materials/estudi_descriptiu.pdf

Federació de Cooperatives de Treball de Catalunya (2016). Mesures, recursos i bones pràctiques sobre gestió democràtica, transparència, igualtat de gènere i conciliació a les cooperatives de treball. https://www.cooperativest treball.coop/sites/default/files/materials/d_2n_inf_mrbb_gdtgc.pdf

Freeman, R.E (1984). Strategic Management: A Stakeholder Approach. Cambridge University Press

Freeman, R, Harrison, J, Wicks, A (2007) Managing for Stakeholders, New Haven: Yale University Press

Fundació Pere Tarrés (2018). Guia per a millorar la participació interna de les entitats. Barcelona: Generalitat de Catalunya. Departament d'Afers i Relacions Institucionals i Exteriors i Transparència. http://governobert.gencat.cat/web/.content/30_ParticipacioCiutadana/04_Difusio_i_recerca/guies_breus_de_participacio_ciutadana/Guia_participaciointerna_entitats/Guies_breus_09_millora-participacio-interna.pdf

Lafede.cat (2018). Sembrant cures per cultiva canvis. Perspectiva feminista i ètica de la cura. Guia d'autodiagnosi per a organitzacions. <http://lafede.cat/eticadelacura/>

Lees M. and Volkers R. (1996), 'General trends, findings and recommendations', Review of International Co-operation, 89, 4, 37–49.

Marín Idárraga, D. A. (2012). Teoría de agencia y costos de transacción: una observación teórica de sus postulados. Revista Mutis, 2(1), 61-81. <https://doi.org/10.21789/22561498.362>

Martí, Joel (2006). Eines per a la participació ciutadana: Tècniques participatives per al debat grupal. Barcelona: Diputació de Barcelona. Papers de participació ciutadana 17. <http://www1.diba.cat/llibreria/pdf/35701.pdf>

Mora, Pere i Juan, Mireia (2006). La participació interna a les entitats; dèficits i propostes

Organization for Economic Co-Operation and Development (2015). G20/OECD Principles of Corporate Governance. <https://www.oecd.org/daf/ca/Corporate-Governance-Principles-ENG.pdf>

O'Sullivan N. and Diacon S.R. (2003), 'Board composition and performance in life insurance companies' British Journal of Management, 14, 115–129.

Pi, Joan (2016) “El futur de les cooperatives de consum ecològic”. <https://lacoopecandela.wordpress.com/2016/06/20/el-futur-de-les-cooperatives-de-consum-ecologic/>

Ross, S. (1973). «The economic theory of agency: the principal’s problem». En: American Economic Review, 63, pp.134-139

Rosell, G. (2018). “Les tensions ideològiques en la pràctica del cooperativisme”. A: Nexes, quaderns d’autogestió i economia cooperativa, 43, desembre 2018.

Salazar Terreros, Idana & Górriz, Carmen. (2007). Empresa cooperativa versus capitalista: ¿afecta la forma organizativa a la eficiencia productiva?. Conocimiento, innovación y emprendedores : camino al futuro, 2007-01-01, ISBN 84-690-3573-8.

Shah, T (1995) Making Farmer Co-operatives Work, New Delhi: Sage

Vidal, P. i Simon, C. Idees per associacions participatives. Utils pràctics, 20. Direcció De Serveis De Participació i Associacionisme Serveis Associatius Torre Jussana.

Xarxa d’Economia Solidària (2018). Informe del mercat social 2018. Àrea de Mercat Social. Barcelona http://mercatsocial.xes.cat/wp-content/uploads/sites/2/2016/04/informe-mercatsocial-2018_final.pdf

Annex 1: Model de qüestionari per a les entrevistes

Nom del projecte. Ciutat. Entrevista a Nom entrevistat/da Data	
Introducció	<p><i>Breu història i situació actual del projecte:</i></p> <p><i>Forma jurídica:</i></p> <p><i>Organigrama:</i></p> <p><i>Stakeholders:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ● Òrgans de govern (Assemblea, Junta Directiva/Consell Rector) ● Gerència /Equips de treball /Responsables /Administrador /caps de botiga/ Coordinador treball /Comissions -> Organigrama ● Sòcies ● Voluntàries ● Usuaris ● Proveïdors (pagesos?, Elaboradors?...) <p>Relació amb altres projectes de l'ESS o amb xarxes</p>
Global-identitaris	<ul style="list-style-type: none"> ● Identitat, finalitats i principis. Missió i valors: <ul style="list-style-type: none"> ○ Teniu definits uns objectius generals, finalitats, principis, missió i valors? Com s'ha decidit? (Forma i circuit de la decisió) ○ Teniu definits criteris de compra? Com els heu decidit? ○ Teniu estatuts? Són estandars? Vau adaptar algun article? Com es va decidir? ○ Teniu Reglament de Règim Intern? ○ Quines altres normatives teniu redactades? ● Elecció dels òrgans de govern <ul style="list-style-type: none"> ○ Com s'elegeixen els membres de la Junta? ○ Com s'elegeixen els treballadors/es o als càrrecs? ○ Teniu pensada com fer la rotació en grups informals (com comissions)? ○ Com et pots fer soci?

	<ul style="list-style-type: none"> ○ Existeix acollida? Qui la fa? Com l'heu definida? ● Aprovació de comptes <ul style="list-style-type: none"> ○ Forma i circuit de l'aprovació de comptes. Qui els fa? On es presenten? Com s'aproven?
Objectius	<ul style="list-style-type: none"> ● Reflexió Estratègica <ul style="list-style-type: none"> ○ Teniu ideada alguna fòrmula de planificació estratègica? (forma i circuit) ○ Com es decideixen els punts de l'ordre del dia a les assemblees o a les Juntes? ○ Com es plantegen els canvis? ● Pla de gestió i pressupost <ul style="list-style-type: none"> ○ Teniu algun pla de gestió o teniu definits uns objectius de vendes o treball? Com s'han establert? ○ Teniu elaborat un pressupost? Com s'estableix? ○ Teniu previsió de vendes o ingressos despeses/costos? ○ Que feu amb els beneficis? Com es decideix?
Treball	<ul style="list-style-type: none"> ● Estructura organitzativa <ul style="list-style-type: none"> ○ Teniu equips de treball? Com els organitzeu? Existeixen coordinadors d'àrea? Com es relacionen els diferents equips? ○ Comunicació: com es comunica als diferents stakeholders? ● Autonomia dels equips <ul style="list-style-type: none"> ○ Son autònoms els equips? Quines decisions poden prendre, quines no? ● Autoregulació de les persones <ul style="list-style-type: none"> ○ % de vots en l'assemblea d'stakeholders ○ Com es vota a les assemblees? ○ Teniu vots daurats? ○ % de vots a la Junta? ○ Quins canals de participació teniu? ○ Com poden participar els socis en les decisions? I els altres stakeholders (usuaris, proveïdors...)? ○ Teniu algun mecanisme de gestió de conflictes? ○ Heu pensat en el tema de les cures?

Annex 2: Fitxes de les entrevistes

<p>Introducció</p>	<p><i>Breu història i situació actual del projecte:</i> L'origen el situa en una xarxa de foment de l'euskera que volen millorar la relació amb la Ribera de Navarra i pensen en intercanviar euskera per aliments. A Bilbao s'ajunten varies persones que volen treballar la sobirania alimentària i els il·lusiona el projecte de Landare. L'objectiu del projecte és portar a la realitat la sobirania alimentària, crear un circuit alternatiu ampli, no només per militants. S'ha inaugurat fa aproximadament un any i mig. <i>Forma jurídica:</i> Associació <i>Organigrama:</i> Assemblea>Comissió dinamitzadora>Grups de treball <i>Stakeholders:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ● Òrgans de govern. Tenen un parell d'assemblees l'any. Existeix un òrgan dinamitzador format per 8-10 persones que es reuneix cada 15 dies. ● Comissions. Tenen grups de treball: tenda, comunicació, relacions socials, treball comunitari. ● Sòcies. Només es ven a socis, que són unitats de consum. 450. ● Voluntàries. La participació dels socis es voluntària. 50 socis participant ● Proveïdors. Labore s'encarrega d'ajuntar als consumidors, però també té productors socis. Normalment fan una assemblea anual amb productors. Tenen 105 proveïdors, dels quals 30 son socis. ● Treballadors: Tenen 3 treballadors (1 a jornada completa i 2 a mitja), que es reparteixen 3 funcions: compres, administració i comptabilitat, i tenda. <p>Relació amb altres projectes de l'ESS o amb xarxes Tenen relació amb REAS Mundubak, sindicat agrari ENE, Goiener i Fiare.</p>
<p>Global-identitaris</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Identitat, finalitats i principis. Missió i valors: <ul style="list-style-type: none"> ○ Teniu definits uns objectius generals, finalitats, principis, missió i valors? Com s'ha decidit? (Forma i circuit de la decisió). Els objectius generals els va treballar un grup dinamitzador i es van presentar a l'assemblea. ○ Teniu definits criteris de compra? Com els heu decidit? El grup de treball de botiga es qui decideix a qui es compra a partir d'uns criteris ○ Teniu estatuts? Són estandar? Tenen uns estatuts estàndard

	<ul style="list-style-type: none"> ○ Teniu Reglament de Règim Intern? tenen pendent realitzar un reglament de règim intern. I poca cosa està per escrit. ○ Quines altres normatives teniu redactades? Tenen un document de funcions de l'Associació, del gestor i dels grups de treball. ● Elecció dels òrgans de govern <ul style="list-style-type: none"> ○ Com s'elegeixen els membres de la Junta? Els membres del grup coordinador són voluntaris. És una reunió oberta als socis. Els treballadors han de ser-hi, però no obligatòriament. ○ Com s'elegeixen els treballadors/es? Per seleccionar als treballadors el grup dinamitzador va elaborar uns criteris, va fer entrevistes i l'elecció. ○ Com et pots fer soci? Per fer-te soci, s'omple un formulari, es paga una quota d'entrada de 20€, i 60€ a l'any. ● Aprovació de comptes <ul style="list-style-type: none"> ○ Forma i circuit de l'aprovació de comptes. Qui els fa? On es presenten? Com s'aproven? S'aproven els comptes a l'assemblea.
Objectius	<ul style="list-style-type: none"> ● Reflexió Estratègica <ul style="list-style-type: none"> ○ Teniu ideada alguna fórmula de planificació estratègica? (forma i circuit) No hi ha planificació estratègica, tot i que hi ha la voluntat de fer cada tres mesos un grup dinamitzador ampliat per fer seguiment dels objectius. ○ Com es decideixen els punts de l'ordre del dia a les assemblees o a les Juntes? Grup dinamitzador ● Pla de gestió i pressupost <ul style="list-style-type: none"> ○ Teniu algun pla de gestió o teniu definits uns objectius de vendes o treball? Com s'han establert? No tenen objectius específics concret, fins ara la revisió del pla de viabilitat d'empresa. ○ Que feu amb els beneficis? Com es decideix? No beneficis
Treball	<ul style="list-style-type: none"> ● Estructura organitzativa <ul style="list-style-type: none"> ○ Teniu equips de treball? Com els organitzeu? Existeixen coordinadors d'àrea? Com es relacionen els diferents equips? Els socis poden fer funcions de neteja i reposició i altres tasques de suport als treballadors de la tenda. 3 dies 2h 2 persones per torn. I ara estan preparant formació per poder cobrar a la botiga. Una persona del grup dinamitzador és el responsable dels grups de treball.

	<ul style="list-style-type: none"> ● Autoregulació de les persones <ul style="list-style-type: none"> ○ % de vots en l'assemblea.. Tothom igual. 1 soci 1 vot ○ Quins canals de participació teniu? Han fet alguna enquesta sobre productes, què els sembla el projecte, serveis... ○ Teniu algun mecanisme de gestió de conflictes? No han tingut conflictes
--	--

El Rodal. Sabadell. Entrevista a Laura Vicens i Carles Sedó (Còmic) 27/6/19	
Introducció	<p><i>Breu història i situació actual del projecte:</i> Procés de reflexió paral·lel a L'Egarenca. Van obrir la botiga fa una mica més d'un any.</p> <p><i>Forma jurídica:</i> Cooperativa de Consum</p> <p><i>Organigrama:</i> Assemblea>Consell Rector>Comissions</p> <p><i>Stakeholders:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ● Òrgans de govern. Tenen Consell Rector amb 6 membres. ● Comissions. S'articulen a partir de 3 comissions: activitats, proveïdors i economia. ● Sòcies. Hi ha dos tipologies bàsiques de socis, els que anomenen quotaires, que paguen quota mensualment, i els no quotaires, que només han ficat capital social. Els socis quotaires tenen dret a descompte en els preus. ● Voluntàries. Hi ha una forta presència d'hores fixes que realitzen com activisme principalment els membres del Consell Rector colze a colze amb els treballadors. És un suport directe als treballadors. ● Usuaris. Venen a no socis ● Proveïdors. Han intentat fer socis als proveïdors però encara ho tenen pendent. Venen a no socis. ● Treballadors: Hi ha 2 treballadors a temps parcial, un d'ells està al Consell Rector. <p>Relació amb altres projectes de l'ESS o amb xarxes. Tenen relació amb la XES, la Federació de Cooperatives de Consum, PIC Vallès, Més opcions i altres.</p>
Global-identitaris	<ul style="list-style-type: none"> ● Identitat, finalitats i principis. Missió i valors: <ul style="list-style-type: none"> ○ Teniu definits uns objectius generals, finalitats, principis, missió i valors? Com s'ha decidit? Els objectius generals els va treballar el grup impulsor, que després esdevindrà Consell

	<p>Rector. Aprovats per assemblea.</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Teniu definits criteris de compra? Com els heu decidit? No tenen uns criteris de compra específics, sinó que estan relacionats amb els objectius generals. ○ Teniu estatuts? Són estandars? Vau adaptar algun article? Com es va decidir?Els estatuts són estàndard en un 50%, es van canviar varies coses, per exemple que les convocatòries poguessin fer-se per mitjans digitals, no només analògiques, o en el llenguatge no sexista. ○ Teniu Reglament de Règim Intern? No tenen reglament de règim intern escrit ni d'altres normatives. ○ Quines altres normatives teniu redactades? ● Elecció dels òrgans de govern <ul style="list-style-type: none"> ○ Com s'elegeixen els membres de la Junta? El 6 membres del Consell Rector provenen del grup impulsor (5), amb l'excepció d'una persona que va entrar a l'assemblea. És un grup d'afinitat amb funcions "naturals" determinades per a cadascun d'ells. Van ser elegits a l'assemblea. ○ Com s'elegeixen els treballadors/es o als càrrecs? El primer treballador formava part també del grup impulsor. No hi va haver procés de selecció. Quan hi va haver la necessitat s'hi va presentar. El segon treballador se li va fer una proposta directa que va acceptar. No tenen un procés d'acollida estipulat per als nous socis. ○ Com et pots fer soci? Et fas soci omplint un formulari web i fent el corresponent pagament. ● Aprovació de comptes <ul style="list-style-type: none"> ○ Forma i circuit de l'aprovació de comptes. Qui els fa? On es presenten? Com s'aproven? Els proveïdors i productes els trien des de la comissió de proveïdores, i els comptes des de la comissió d'economia que els porta a l'assemblea anualment.
Objectius	<ul style="list-style-type: none"> ● Reflexió Estratègica <ul style="list-style-type: none"> ○ Teniu ideada alguna fòrmula de planificació estratègica? (forma i circuit)No existeix una planificació estratègica com a tal. Hi ha un pla d'empresa que es el que es va seguir inicialment. ○ Com es decideixen els punts de l'ordre del dia a les assemblees o a les Juntes? L'ordre del dia d'una assemblea l'estableix el Consell Rector. Els punts són presentats per socis que no pertanyen al Consell Rector, i als quals se'ls ha preparat per

	<p>presentar els punts. Amb aquest plantejament es vol difuminar el lideratge entre tots els socis.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Pla de gestió i pressupost <ul style="list-style-type: none"> ○ Teniu algun pla de gestió o teniu definits uns objectius de vendes o treball? Com s'han establert? Els objectius de vendes han estat la viabilitat, una gestoria els va fer un pla de viabilitat. ○ Teniu elaborat un pressupost? Com s'estableix? No existeix un pressupost, però si que van actualitzant la previsió de vendes. ○ Teniu previsió de vendes o ingressos despeses/costos?
Treball	<ul style="list-style-type: none"> ● Estructura organitzativa <ul style="list-style-type: none"> ○ Teniu equips de treball? Com els organitzeu? Existeixen coordinadors d'àrea? Com es relacionen els diferents equips? L'organització del treball es basa en l'activisme (remunerat o no). Tots els participants (bàsicament els membres del Consell Rector) es consideren activistes tinguin contracte laboral o no. ○ Comunicació: com es comunica als diferents stakeholders? Els canals de comunicació que posseeixen són: un canal Telegram, Instagram, Facebook i llistes de correu ● Autonomia dels equips <ul style="list-style-type: none"> ○ Són autònoms els equips? Quines decisions poden prendre, quines no? El treball és majoritàriament autònom i intenten no prendre mai decisions importants soles. ● Autoregulació de les persones <ul style="list-style-type: none"> ○ % de vots en l'assemblea d'stakeholders Tots els socis tenen el mateix pes (1 vot). ○ Com es vota a les assemblees? ○ % de vots a la Junta? Tothom mateix pes. Usualment no es vota. En cas d'empat desempataria la Presidenta. ○ Quins canals de participació teniu? Com poden participar els socis en les decisions? I els altres stakeholders (usuaris, proveïdors...)? Els socis poden participar a partir de l'assemblea o de les comissions. Si per exemple volen un nou producte ho transmetrien de veu als encarregats que trobessin a la botiga. ○ Teniu algun mecanisme de gestió de conflictes? No tenen un mecanisme de resolució de conflictes, tot i que informalment una membre del Consell Rector fa aquesta funció.

<p>Introducció</p>	<p><i>Breu història i situació actual del projecte:</i> L'origen és fa 30 anys, en un grup de consum ecològic. Anys més tard van començar a créixer i van decidir obrir i vendre socis i no socis unes hores a la tarda. Varis canvis de local. Fa 7 anys fan el canvi actual (300m2).</p> <p><i>Forma jurídica:</i> Cooperativa de consum</p> <p><i>Organigrama:</i> Assemblea> Consell Rector</p> <p><i>Stakeholders:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ● Òrgans de govern. Assemblea ordinària any. Aproven comptes bàsicament. I extraordinàries per altres qüestions importants. Han fet 2 assemblees al 2018. Consell Rector (CR). 7 membres. ● Coordinador treball. Hi ha un coordinador que fa de pont amb el CR. ● Comissions. Intenten formar comissions però costa molt. El grup més actiu són els treballadors i el consell rector, però costa la participació del CR i dels demès. ● Sòcies. 530 famílies sòcies consumidores, que tenen el preu més ajustat (30% més barat). S'organitzen activitats diverses. ● Voluntàries. Fan crida a participació general (neteja...) funciona però es va refredant. Tenen socis col·laborant a la botiga, hi ho estant regulant de forma que si un voluntari ve tot l'any de forma regular no se li gira la quota. Els voluntaris fan reposició, posen i treuen verdures i fresc, envasar a granel i neteja. Soci voluntari omple butlleta, no tenen contracte voluntariat. ● Usuaris. Venen no socis ● Proveïdors Hi ha socis productors, que son iguals que els consumidors. ● Treballadors: 5 treballadors que son socis de treball. Paguen 5 vegades el capital social (180€) i no es paga quota. Dos perfils: equip de fresc i equip de sec. <p>Relació amb altres projectes de l'ESS o amb xarxes Ateneus Cooperatius Girona</p>
<p>Global-identitaris</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Identitat, finalitats i principis. Missió i valors: <ul style="list-style-type: none"> ○ Teniu definits uns objectius generals, finalitats, principis, missió i valors? Com s'ha decidit? Objectius generals als estatuts. Es van constituir com a cooperativa quan van obrir botiga (20-25 anys enrere).

	<ul style="list-style-type: none"> ○ Teniu definits criteris de compra? Com els heu decidit? Criteris de compra: proximitat, petit productor, temporada. Els tenen clars però no escrits. En els darrers 5 o 6 anys ha canviat el CR i han començat a canviar coses: més èmfasi en criteris de petit productor i temporada; participació... La decisió de compra és entre treballadors i CR sense protocol, però es busca consens, es parla. ○ Teniu estatuts? Són estàndars? Vau adaptar algun article? Com es va decidir? Estatuts i RRI son els del principis. Si que volen revisar-los ara. No existeix més documentació o normativa escrita. ○ Teniu Reglament de Règim Intern? ○ Quines altres normatives teniu redactades? ● Elecció dels òrgans de govern <ul style="list-style-type: none"> ○ Com s'elegeixen els membres del CR? Els membres del CR s'elegeixen per assemblea. Hi ha rotació. ○ Com s'elegeixen els treballadors/es o als càrrecs? Per elegir els treballadors, es fa una crida dins la cooperativa, porten el cv i es fa entrevista, es valora que sigui soci i que hagi fet voluntariat. Entrevista la fa el CR i un representant dels treballadors. Es pren la decisió entre el CR i els treballadors. No protocol escrit ni criteris puntuació. ○ Com et pots fer soci? Per fer-te soci has d'omplir una fulla i pagues capital social 36€ retornables i quota 60€/anual. ● Aprovació de comptes <ul style="list-style-type: none"> ○ Forma i circuit de l'aprovació de comptes. Qui els fa? On es presenten? Com s'aproven? Els comptes ho fa una gestoria externa i els presenta a l'assemblea el President.
Objectius	<ul style="list-style-type: none"> ● Reflexió Estratègica <ul style="list-style-type: none"> ○ Teniu ideada alguna fòrmula de planificació estratègica? (forma i circuit) ○ Com es plantegen els canvis? Idees, es parla a la gestora i es porta a l'assemblea. ● Pla de gestió i pressupost <ul style="list-style-type: none"> ○ Teniu algun pla de gestió o teniu definits uns objectius de vendes o treball? Com s'han establert? Hi ha una una planificació bàsica a un any presentat a l'assemblea. No inclou vendes (no publicitat, no volen vendre més)

	<ul style="list-style-type: none"> ○ Teniu elaborat un pressupost? Com s'estableix? No elaboren un pressupost per a l'any següent. ○ Teniu previsió de vendes o ingressos despeses/costos? Si que fan previsió de vendes/ingressos. ○ Que feu amb els beneficis? Com es decideix? No tenen beneficis. I quan n'han tingut van a reserva, pel propis projecte
Treball	<ul style="list-style-type: none"> ● Estructura organitzativa <ul style="list-style-type: none"> ○ Teniu equips de treball? Com els organitzeu? Existeixen coordinadors d'àrea? Com es relacionen els diferents equips? Hi ha els equips de fresc i sec. Els torns estan relacionats amb els dos equips. A la botiga sempre hi ha algú de fresc i algú de sec. Els voluntaris hi van quan poden. Estan elaborant horaris, ho volen formalitzar, per poder fer previsions de feina. Coordinador de treballadors, pont amb el CR, si hi ha problemes o queixes, coordinar vacances, ... De tant en tant reunió coordinació. Els equips de fresc i sec son més perfils de treball però no fan reunions, la transmissió d'informació es fa en el dia a dia. ○ Comunicació: com es comunica als diferents stakeholders? Canals comunicació amb els socis consumidors: email, informació en cartells a la cooperativa. CR i treballadors tenen llista de correu i whatsapp pròpia. ● Autonomia dels equips <ul style="list-style-type: none"> ○ Son autònoms els equips? Quines decisions poden prendre, quines no? Els treballadors són totalment autònoms sobre la feina que desenvolupen a la botiga. Les coses que impliquen despesa si que passen pel CR. ● Autoregulació de les persones <ul style="list-style-type: none"> ○ % de vots en l'assemblea d'stakeholders. Tots els vots valen igual. President desempata. ○ % de vots a la Junta? ○ Teniu algun mecanisme de gestió de conflictes? No disposen de cap mecanisme de gestió de conflictes. Els conflictes que hi poden haver els resoldria el CR parlant.

<p>Introducció</p>	<p><i>Breu història i situació actual del projecte:</i> Neix al 1979, arran de les protestes contra la petroquímica de Tarragona, i nuclears comencen a sensibilitzar-se sobre el tema agroecològic. Al principi grup de consum en precari, passen a tenir local i botiga al 1981. Sempre obert socis i no socis <i>Forma jurídica:</i> Cooperativa de consum. <i>Organigrama:</i> Assemblea>Consell Rector(7). Durant un cert temps hi va haver comissions més àmpliament. Ara tenen la comissió de qualitat i compra-venda (tots els treballadors + 4 socis (2CR + 2no) òrgan coordinador del dia a dia de la botiga com a comerç, i la comissió econòmica, i fluctua el grup de voluntariat (donen suport a activitats i tasques extrabotiga) <i>Stakeholders:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ● Òrgans de govern (Assemblea, Junta Directiva/Consell Rector). Consell Rector ha anat canviant, te rotació. Molt d'activisme. ● Coordinació botiga -> Comissió qualitat i compra-venda ● Sòcies. (85) No entitats només persones físiques. Cada soci te uns 3 beneficiaris de mitjana (10 limit). Socis beneficiaris (300) tenen preu soci. No paguen quota els socis des de fa uns anys. El compromís ha de ser amb el consum. El soci col·laborador si que haurà de pagar quota en un futur. ● Voluntàries. Hi ha voluntaris que treballen a botiga i d'altres que ajuden comissions i activitats extra ● Usuaris. No socis ● Proveïdors. Intercooperació amb cooperatives. Pagesos no socis més llunyans, i els que son socis, no tenen diferència. S'havien reunit amb els pagesos 2 cops l'any fins fa 5 o 6 anys. Ara la tecnologia ja fa que no calgui reunir-se. ● Treballadors 5. Poden fer-se si volen socis de treball (3) . Fa una aportació de capital superior (900€) al soci consumidor (90€). Al Consell econòmic hi ha 3 interventores (1 sòcia de treball) <p>Relació amb altres projectes de l'ESS o amb xarxes Coord. Coop Consum FCUC transgènics, Consell persones consumidores, CCPAE, activisme sud Catalunya</p>
<p>Global-identitaris</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Identitat, finalitats i principis. Missió i valors: <ul style="list-style-type: none"> ○ Revisió estatuts per la llei 2011. Els objectius són els mateixos

	<p>de l'inici, es van reafirmar. Van actualitzar el RRI, on han introduït la part laboral, mantenen 7 persones al CR...</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Quines altres normatives teniu redactades? Protocols de qualitat, temes de botiga que s'han anat deixant amb programaris, protecció dades ● Elecció dels òrgans de govern <ul style="list-style-type: none"> ○ Com s'elegeixen els membres del CR? Assemblea, s'elegeixen també suplent. Càrrecs: Presi, Secre, Tressorer, Vocals. S'elegeixen també 3 interventors que no poden ser del CR. 3 Assemblees anys: aprovació de comptes (càlcul del consum que li pertocaria a cada soci) ○ Com s'elegeixen els treballadors/es? La darrera van passar directament perquè era la voluntària que més participava, 2009 es va fer un anunci i grup de selecció de 7 (barreja un treballador, 3CR i 3socis). ○ Teniu pensada com fer la rotació en grups informals (com comissions)? ○ Com et pots fer soci? La gent que compra acaba preguntant perquè veuen els dos preus. Llavors fan l'acollida: tres mínims: acceptació estatuts, aportació 90€ capital, assistència assemblees i quin tipus de feina poden fer per la cooperativa. Omplen formulari. ○ Existeix acollida? Qui la fa? Com l'heu definida? Qualsevol de les 12 persones que estan a la botiga 5Treb + 7 voluntaris ● Aprovació de comptes <ul style="list-style-type: none"> ○ Forma i circuit de l'aprovació de comptes. Qui els fa? On es presenten? Com s'aproven? Els elaboren la comissió econòmica (3 interventors) 1 treballador-administrador fora de la comissió; 1 treballador fiscalitzadora comptabilitat (és interventora) + 2 socis no CR elegits cada tres anys.
Objectius	<ul style="list-style-type: none"> ● Reflexió Estratègica <ul style="list-style-type: none"> ○ Teniu ideada alguna fórmula de planificació estratègica? (forma i circuit) Ara estan rebaixant deute -inversió càmeres-, hi ha la proposta de consum als socis. Han fet el crèdit de forma interna el tenien amb Coop57 ○ Com es decideixen els punts de l'ordre del dia a les assemblees o a les Juntes? ○ Com es plantegen els canvis? Assemblea + dia a dia botiga (16 persones)

	<ul style="list-style-type: none"> ● Pla de gestió i pressupost <ul style="list-style-type: none"> ○ Teniu algun pla de gestió o teniu definits uns objectius de vendes o treball? Com s'han establert? Consum mínim de viabilitat. ○ Teniu elaborat un pressupost? Com s'estableix? Mínim viabilitat ○ Teniu previsió de vendes o ingressos despeses/costos? ○ Que feu amb els beneficis? Com es decideix? Pèrdues, tenen el pes de la inversió en càmeres.
Treball	<ul style="list-style-type: none"> ● Estructura organitzativa <ul style="list-style-type: none"> ○ Teniu equips de treball? Com els organitzeu? Existeixen coordinadors d'àrea? Com es relacionen els diferents equips? Equip (5)treb + (7)voluntaris. Totes les tasques repartides. ○ Comunicació: com es comunica als diferents stakeholders? Whatsapp socis, correu socis, tendència cap al whatsapp, cartells botiga Al whatsapp hi ha socis i no socis, Facebook i Instagram Whatsapp comissió qualitat ● Autonomia dels equips <ul style="list-style-type: none"> ○ Son autònoms els equips? Quines decisions poden prendre, quines no? 99% autònomes, l'altre es pregunta. Moviments bancaris son 3 (2 signatures) ○ Un proveïdor nou o producte comissió compra-venda. Arròs Rietvell no el tenen a la vista, per la contaminació de Flix. ○ Autoregulació de les persones ○ % de vots en l'assemblea d'stakeholders = ○ Com es vota a les assemblees? No acostumen ○ Quins canals de participació teniu? Voluntariat, comissions... ○ Com poden participar els socis en les decisions? I els altres stakeholders (usuaris, proveïdors...)? ○ Teniu algun mecanisme de gestió de conflictes? Es parla. Els conflictes han sortit gestió botiga, es parla a la comissió compra-venda. Han tingut algun conflicte laboral amb difícil solució. ○ Heu pensat en el tema de les cures?

<p>Introducció</p>	<p><i>Breu història i situació actual del projecte:</i> Moviment als anys 80 relacionat amb l'agroecologia, inicis 90 es creen les primeres associacions de consumidors a Andalusia, La ortiga es crea al 93. Tenda oberta al públic professionalitzada al 98. 2008 es crea la segona tenda.</p> <p><i>Forma jurídica:</i> Cooperativa de consum des de 2001</p> <p><i>Organigrama:</i> Asamblea 2 any juliol i desembre>Consejo Rector 7 Vocalia de calidad y compra > vocalia comunicacion, actividades relacionadas con grupos de trabajo. Molta rotació</p> <p><i>Stakeholders:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ● Asamblea: 2 a l'any: juliol i desembre ● Consell Rector: 7 membres ● Vocalia de qualitat i compra, de comunicació i d'activitats ● Sòcies consum: 750 persones físiques, 8 o 9 pers jurídica. 350 reals (han consumit en el darrer any). Capital social 70€ quota anual 50€ ● Voluntàries només a vocalies, no participen gestió botiga ● Usuaris. Es ven a no socis (10% diferencia preu). Són el 15% del consum. ● Proveïdors (pagesos?, Elaboradors?...). Socis col·laboradors 7 pagesos. Descompte del 5% sobre preu soci. Cap soc 70€ (igual), tenen que col·laborar en alguna activitat ● Treballadors 6, 3 Socis de treball. Han de fiar un capital social de 70€ (igual). Hi ha un coord treb no reconegut.
<p>Global-identitaris</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Identitat, finalitats i principis. Missió i valors: <ul style="list-style-type: none"> ○ Teniu definits uns objectius generals, finalitats, principis, missió i valors? Com s'ha decidit? (Forma i circuit de la decisió) Asamblea, es van decidir en el seu temps i no s'han tingut que tocar. ○ Teniu definits criteris de compra? Com els heu decidit? Els tenen. Sistema participatiu de garantia a nivell andalús des del 98 aprox, amb aquest nom al 2000, tenen protocols comuns de valoració dels productors. Similar a un segell. 3 entitats que porten el sistema, tot i que a la Federació hi ha més entitats. Ells ho porten des de la vocalia qualitat. ○ Teniu estatuts? Són estandars? Vau adaptar algun article? Com es va decidir? Es van aprovar per l'assemblea al constituir-se.

	<p>Al 2001 canvis per adaptació a la llei. També han anat retocant cosetes de funcionament.</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Teniu Reglament de Règim Intern? No. A nivell laboral es segueix el conveni. ○ Quines altres normatives teniu redactades? El Sistema de garantia principalment. ● Elecció dels òrgans de govern <ul style="list-style-type: none"> ○ Com s'elegeixen els membres de CR? Assemblea, rotació cada 3 anys, fa 2 setmanes han entrat 2 noves per voluntat pròpia. Hi ha hagut de tot gent veterana, gent nova. ○ Com s'elegeixen els treballadors/es o als càrrecs? Es forma comissió es fan els criteris es fa una oferta pública i es tria. La darrera selecció van integrar la comissió 2 persones 1CR + treb(coord) ○ Com et pots fer soci? Omple un formulari es presenta tenda o Online, fa aportació i ja està. Formalment passa per CR ○ Existeix acollida? Qui la fa? Com l'heu definida? N'hi ha hagut durant molts anys, però ara fa molts anys que no, i ara hi volen tornar. L'han integrat habitualment voluntaris. ● Aprovació de comptes <ul style="list-style-type: none"> ○ Forma i circuit de l'aprovació de comptes. Qui els fa? On es presenten? Com s'aproven? Els comptes els elabora un sol treballador que és l'encarregat de la comptabilitat.
Objectius	<ul style="list-style-type: none"> ● Reflexió Estratègica <ul style="list-style-type: none"> ○ Teniu ideada alguna fórmula de planificació estratègica? (forma i circuit). No existeix una metodologia concreta, en funció del que s'ha de decidir s'articula d'una manera o d'una altra. Per exemple, per a la creació de la segona botiga es va crear una comissió per desenvolupar el projecte i es va aprovar per l'assemblea. ● Pla de gestió i pressupost <ul style="list-style-type: none"> ○ Teniu elaborat un pressupost? Com s'estableix? No ○ Teniu previsió de vendes o ingressos despeses/costos? Existeix un seguiment setmanal de vendes. ○ Que feu amb els beneficis? Com es decideix? Normalment eixuguen pèrdues anteriors.
Treball	<ul style="list-style-type: none"> ● Estructura organitzativa <ul style="list-style-type: none"> ○ Teniu equips de treball? Com els organitzeu? Existeixen

	<p>coordinadors d'àrea? Com es relacionen els diferents equips? Existeix una organització del treball: Marcos coordinador, comptable; perfil compres sec i fresc; botiga i reposició...</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Comunicació: com es comunica als diferents stakeholders? A nivell de socis es fa servir correu i Facebook; Els Treballadors estan al CR. ● Autonomia dels equips <ul style="list-style-type: none"> ○ Son autònoms els equips? Quines decisions poden prendre, quines no? Reunió coordinació ho fa Marcos, durant un temps ho va assumir presidència. ● Autoregulació de les persones <ul style="list-style-type: none"> ○ % de vots en l'assemblea d'stakeholders. Tots igual ○ Quins canals de participació teniu? Els socis participen a partir de les comissions. ○ Teniu algun mecanisme de gestió de conflictes? No regulat, la presidència a vegades ha fet de mediadora. Parla de diferents conflictes dins la part laboral.
--	---

<p>Introducció</p>	<p><i>Breu història i situació actual del projecte:</i> La Magrana va iniciar el seu camí al novembre de 2010 amb 45 socis. Ara son 330 famílies. <i>Forma jurídica:</i> Associació. <i>Organigrama:</i> Assemblea Junta oberta als socis amb 9 membres. Bastanta rotació. Comissions: Participació (Grup Hort Social, Espai Social,...), Economia, Relacions Exteriors i Comunicació, i Botiga compra venda. Hi ha un representant de la Junta a cada comissió. I treballadors sobretot a Botiga (2) i un a Relacions Exteriors i Comunicació <i>Stakeholders:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ● Sòcies Consumidors. Són famílies. Quota trimestral (21€) + compromís 2h de treball voluntària anual ● Voluntàries: participen comissions i botiga ● Usuaris: No venen a no socis ● Proveïdors (pagesos?, Elaboradors?...). Socis Productors (10), Igual condicions que socis consumidors ● Treballadors (5). 3 entre setmana i 2 cap de setmana. Tots socis consumidors.
<p>Global-identitaris</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Identitat, finalitats i principis. Missió i valors: <ul style="list-style-type: none"> ○ Teniu definits uns objectius generals, finalitats, principis, missió i valors? Com s'ha decidit? (Forma i circuit de la decisió) Es van definir a l'inici. Darrerament s'ha introduït l'ecofeminisme. ○ Teniu definits criteris de compra? Com els heu decidit? Existeix un document sobre criteris de compra. Compren els treballadors amb el suport de la comissió de botiga. ○ Teniu estatuts? Són estandars? Vau adaptar algun article? Com es va decidir? Son els estatuts inicials copiat d'una AMPA. No s'han revisat, ara ho volen fer. ○ Teniu Reglament de Règim Intern? No ○ Quines altres normatives teniu redactades? A part del criteris de compra, hi ha redactat un document sobre l'organització del treball i un esquema de funcions de les comissions.

	<ul style="list-style-type: none"> ● Elecció dels òrgans de govern <ul style="list-style-type: none"> ○ Com s'elegeixen els membres de la Junta? A l'assemblea, normalment socis que ja hi participen (és oberta). ○ Com s'elegeixen els treballadors/es o als càrrecs? Prioritat socis, selecció amb CV i carta motivació i selecció a partir proposta treballadors, que normalment Junta ratifica. ○ Com et pots fer soci? Pagar quota i omple una fitxa ○ Existeix acollida? Qui la fa? Com l'heu definida? Des dels treballadors se li explica com funciona tot, i el tema de les 2h de compromís anual. Ara tenen una comissió que està fent un nou protocol d'acollida ● Aprovació de comptes <ul style="list-style-type: none"> ○ Forma i circuit de l'aprovació de comptes. Qui els fa? On es presenten? Com s'aproven? Hi ha el Tresorer de la Junta que porta la comptabilitat i la gestoria, i un censor de comptes, que és un soci extern a la Junta que revisa que les comptes siguin correctes (normalment amb formació comptabilitat) elegit per l'Assemblea.
Objectius	<ul style="list-style-type: none"> ● Reflexió Estratègica <ul style="list-style-type: none"> ○ Teniu ideada alguna fórmula de planificació estratègica? (forma i circuit) Junta normalment. A tota Junta hi ha d'haver treballadors de la botiga. Per exemple, es va decidir servir a petites cooperatives de la ciutat o d'altres ciutats properes es va presentar una proposta, s'ha fet un pla pilot i ara s'executa. Els quatre primers anys es van fer jornades per saber cap on s'anava. La darrera 2015. Ara estan acomodats una mica. ○ Com es decideixen els punts de l'ordre del dia a les assemblees o a les Juntes? Junta, es comuniquen 15 dies abans i els socis poden proposar canvis ● Pla de gestió i pressupost <ul style="list-style-type: none"> ○ Teniu elaborat un pressupost? Com s'estableix? Si pressupost anual. El fa el tresorer i el censor de comptes el verifica ○ Teniu previsió de vendes o ingressos despeses/costos? Si conjuntament amb el pressupost ○ Que feu amb els beneficis? Com es decideix? Revertir en l'entitat i sobretot en la millora de les condicions de treball
Treball	<ul style="list-style-type: none"> ● Estructura organitzativa <ul style="list-style-type: none"> ○ Teniu equips de treball? Com els organitzeu? Existeixen

	<p>coordinadors d'àrea? Com es relacionen els diferents equips? 3 treballadors entre setmana i 2 cap de setmana. Tasques amb responsable i corresponsable.</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Comunicació: com es comunica als diferents stakeholders? <ul style="list-style-type: none"> ■ Als socis: <ul style="list-style-type: none"> ● Llista correu mailchimp. Dimarts productes i dijous activitats ● Facebook i Twitter ■ Junta grup whatsapp on hi ha els treballadors i llista correu ídem ■ Comissions whatsapp ● Autonomia dels equips <ul style="list-style-type: none"> ○ Son autònoms els equips? Quines decisions poden prendre, quines no? Depèn, dia a dia autònom i decisions que afecten entitat Junta ● Autoregulació de les persones <ul style="list-style-type: none"> ○ % de vots en l'assemblea d'stakeholders. Tothom igual. ○ Com es vota a les assemblees?verd (acord), groc (abstenció), vermell (desacord), gris (acord però ... per puntualitzar). Es vota i parlen primer les minories ○ Quins canals de participació teniu? comissions , junta, projecte engrana la magrana (gestió de les 2h anuals de participació), ajuden a botiga ○ Com poden participar els socis en les decisions? I els altres stakeholders (usuaris, proveïdors...)? Reunió amb productors anual ○ Teniu algun mecanisme de gestió de conflictes? No, laborals
--	---

Introducció

Breu història i situació actual del projecte:

Landare compleix 25 anys. Va començar amb cistelles i voluntariat, després va ser una botiga i ara ja en son dues, 25 treballadors i 4000 unitats de consum.

Forma jurídica:

Associació

Organigrama:

La part associativa hi ha la Junta Directiva, i a la part professional han tingut un gerent fins fa poc, i ara estan fent la selecció d'un coordinador. La part professional s'estructura en equips de treball amb un o varis responsables: Encarregat de participació, Encarregat de Fresc, Encarregat de tenda, Encarregat de producte, Administració.

No hi ha comissions de socis permanents. Ara mateix es crea una comissió per valorar la qüestió de l'envasat. Al llarg de la història han tingut múltiples comissions, fins i tot havien gestionat un hort, on hi feien cursos, comissió d'etiquetat...

Stakeholders:

- Òrgans de govern: Assemblea, Junta Directiva.
- Treballadors/es: Coordinador /Equips de treball /Responsables d'àrea (caps de botiga/ producte, fresc, participació, administració). Hi ha dos tipologies de treballadors: botiga i oficina. Els segons cobren una mica més que els primers.
- Sòcies. Un vot per unitat de consum. No hi ha limit de composició de la unitat de consum. Productors i voluntaris no tenen cap estatus diferenciat.
- Voluntàries. Tots els socis han de fer 2h anuals obligatòries (col·laboració tenda, formació, xerrades...). Si no les fan es paguen 20€ més de quota. Participen uns 1000 socis aproximadament.
- No tenen usuaris. No venen a no socis. No hi ha diner, ni targetes a botiga, per tant ningú que no sigui soci no pot pagar.
- Proveïdors (pagesos?, Elaboradors?...)

Relació amb altres projectes de l'ESS o amb xarxes:

REAS i col·laboracions diverses

Global-identitaris	<ul style="list-style-type: none"> ● Identitat, finalitats i principis. Missió i valors: <ul style="list-style-type: none"> ○ Teniu definits uns objectius generals, finalitats, principis, missió i valors? Com s'ha decidit? (Forma i circuit de la decisió). Estan definits de molts anys enrere. Ara mateix estan en un procés de redefinició amb el suport d'una entitat externa. La necessitat es va veure a l'assemblea, i l'entitat externa l'ha contractada la Junta Directiva. ○ Teniu definits criteris de compra? Com els heu decidit? Hi ha uns criteris de compra decidits per la Junta o l'assemblea, però no consten per escrit. Les compres depenen de l'equip tècnic encarregat. ○ Teniu estatuts? Són estàndars? Vau adaptar algun article? Com es va decidir? Els estatuts són vells, ara, amb el procés de debat, potser es veu la necessitat de retocar-los. Li pregunto si han tingut pressions per canviar la forma jurídica d'associació a cooperativa, però no li consten. ○ Teniu Reglament de Règim Intern? No li consten ○ Quines altres normatives teniu redactades? Hi ha alguna documentació i protocols redactats. ● Elecció dels òrgans de govern <ul style="list-style-type: none"> ○ Com s'elegeixen els membres de la Junta? Assemblea, lliure elecció. ○ Com s'elegeixen els treballadors/es o als càrrecs? Hi ha una borsa de treball de socis, d'on s'agafen les persones treballadores. Es crea un grup de selecció de personal entre l'equip tècnic, diferent per cada selecció. No hi ha escrit el protocol, però hi ha aquesta costum. ○ Teniu pensada com fer la rotació en grups informals (com comissions)? No són fixes ○ Com et pots fer soci? Tots els socis han d'assistir a una xerrada informativa, on s'explica el funcionament de les compres i de la participació a l'entitat. Se'n fa una a la setmana. Després ja poden omplir els paper, pagar. 42€ la inscripció (no retornables, però perdurables -pots marxar i tornar, sense haver de tornar a pagar-) i 36€ de quota anuals. ○ Existeix acollida? Qui la fa? Com l'heu definida? L'acollida és la xerrada en grup i la fa l'equip tècnic. ● Aprovació de comptes <ul style="list-style-type: none"> ○ Forma i circuit de l'aprovació de comptes. Qui els fa? On es
--------------------	---

	<p>presenten? Com s'aproven? La Junta (el tresorer) ho presenta a l'assemblea. Existeix un interventor i una gestoria externa.</p>
Objectius	<ul style="list-style-type: none"> ● Reflexió Estratègica <ul style="list-style-type: none"> ○ Teniu ideada alguna fórmula de planificació estratègica? (forma i circuit). De la darrera planificació estratègica en fa 6 o 7 anys. ○ Com es decideixen els punts de l'ordre del dia a les assemblees o a les Juntes? La Junta s'ocupa de les assemblees. ○ Com es plantegen els canvis? S'han plantejat en assemblees o en la Junta ● Pla de gestió i pressupost <ul style="list-style-type: none"> ○ Teniu algun pla de gestió o teniu definits uns objectius de vendes o treball? Com s'han establert? No ○ Teniu elaborat un pressupost? Com s'estableix? No ○ Teniu previsió de vendes o ingressos despeses/costos? En principi no, però si que l'antic gerent tenia establert algun tipus de control. ○ Que feu amb els beneficis? Com es decideix? Tot a reinversió. En tot el creixement de l'entitat no s'han demanat mai diners de forma externa, tot prové de recursos propis.
Treball	<ul style="list-style-type: none"> ● Estructura organitzativa <ul style="list-style-type: none"> ○ Teniu equips de treball? Com els organitzeu? Existeixen coordinadors d'àrea? Com es relacionen els diferents equips? Existeixen diferents responsables d'equips (tenda 1, tenda 2, fresc, administració i producte). Cada 15 dies hi ha reunions de pilotatge (coordinació) ○ Comunicació: com es comunica als diferents stakeholders? Socis per correu electrònic, i entre treballadors amb whatsapp i correu electrònic. ● Autonomia dels equips <ul style="list-style-type: none"> ○ Son autònoms els equips? Quines decisions poden prendre, quines no? Els equips són autònoms en el dia a dia. Les qüestions més important poden passar a un nivell superior. ● Autoregulació de les persones <ul style="list-style-type: none"> ○ % de vots en l'assemblea d'stakeholders. 1 vot=1 unitat de consum ○ Com es vota a les assemblees? - ○ Teniu vots daurats? No ○ % de vots a la Junta? Tots els membres igual

	<ul style="list-style-type: none">○ Quins canals de participació teniu? -○ Com poden participar els socis en les decisions? I els altres stakeholders (usuaris, proveïdors...)? -○ Teniu algun mecanisme de gestió de conflictes? No. Hi ha hagut conflictes de tot tipus. Els conflictes al llarg de tot la història s'han resolt com han pogut, internament o amb suport extern.○ Heu pensat en el tema de les cures? No
--	---