

Realitats i reptes del cooperativisme de treball

Novembre 2012

Fundació per a la innovació
i projecció del cooperativisme

seira



**Cooperatives de Treball
de Catalunya**

Fundació Seira

Direcció: Miquel Miró

Direcció de l'estudi:

Antonio Cancelo

Direcció Àrea Dimensió Economicofinancera:

Oriol Amat

Direcció Àrea Dimensió Social:

Albert Serra

Redacció i treball de camp:

Mònica Reig,
Roger Sunyer i
Martí Guasch

INDEX

1. Introducció	5
2. Creació i consolidació de l'empresa cooperativa	8
2.1. Àmbit d'elecció de la forma jurídica	
2.2. Àmbit d'ocupació	
3. Gestió empresarial	16
3.1. Àmbit economicofinancer	
3.2. Àmbit de gestió empresarial i innovació	
3.3. Àmbit comercial	
3.4. Àmbit de recursos humans (política retributiva i formació)	
3.5. Àmbit de cooperació empresarial (intercooperació, internacionalització)	
4. Gestió societària	42
4.1. Àmbit de participació de les persones en la gestió	
4.2. Àmbit d'òrgans de govern	
4.3. Àmbit de política societària	
4.4. Àmbit de responsabilitat social	
5. Quadre resum de propostes i recomanacions	54

Les recomanacions dels diferents agents implicats en aquests reptes les trobareu identificades per colors:

Entitat Representativa

Administració

Cooperativa de treball associat

AGRAÏMENTS

El treball que presentem es basa en una enquesta i la posterior anàlisi de les dades feta entre els anys 2009 i 2010 per la Fundació Seira amb el suport de la Direcció General d'Economia Cooperativa i Creació d'Empreses del Departament de Treball de la Generalitat de Catalunya.

L'estudi no hauria estat possible sense la direcció operativa de David Pérez, director de la Fundació Seira fins al 2010. Volem agrair-li, a més de la seva dedicació entusiasta i incondicional al projecte, les seves aportacions a la metodologia i a l'enfocament, sense els quals l'estudi no hauria estat possible.

Igualment importants han estat les col·laboracions de Mònica Reig, Roger Sunyer i Martí Guasch per poder tenir un text final amb un enfocament positiu i pràctic.

ESTRUCTURA

El treball que mostrem es basa en l'anàlisi d'una enquesta feta el 2009 per la Fundació Seira a un total de 456 cooperatives (345 cooperatives de treball i 111 cooperatives de servei). L'estudi ha estat dirigit per Antonio Cancelo i per Oriol Amat, que s'ha responsabilitzat de l'estudi en l'àmbit econòmic i financer, i per Albert Serra, en l'àmbit social. Tot i que moltes de les propostes d'aquest estudi són aplicables a cooperatives de qualsevol mena, ens hem volgut centrar en les cooperatives de treball.

Aquest informe té per objectiu transmetre els trets principals de la realitat de les cooperatives de treball de Catalunya en les seves diverses dimensions i exposar al mateix temps una bateria de propostes que puguin contribuir al seu desenvolupament societari i econòmic. Per dur a terme aquest informe s'han considerat les dimensions següents: l'economicofinancera, l'estratègica, l'ocupació, la política retributiva, l'organigrama empresarial, la formació, la participació de les persones en la gestió, els òrgans de govern, la política societària, la intercooperació, la responsabilitat social i l'elecció de la forma jurídica.

L'estudi s'estructura, doncs, de manera combinada. D'una banda, exposant **l'anàlisi de les cooperatives de treball**, plantejada com l'exposició sintètica i detallada, al mateix temps, dels principals trets que defineixen la realitat actual de les cooperatives de treball. De l'altra, exposant un seguit de **propostes i recomanacions de desenvolupament** basades en aquells aspectes principals extrets de l'anàlisi. Les propostes i recomanacions poden anar adreçades a les mateixes cooperatives de treball o bé al conjunt del sistema cooperatiu (administracions, entitats representatives, fundacions, etc).

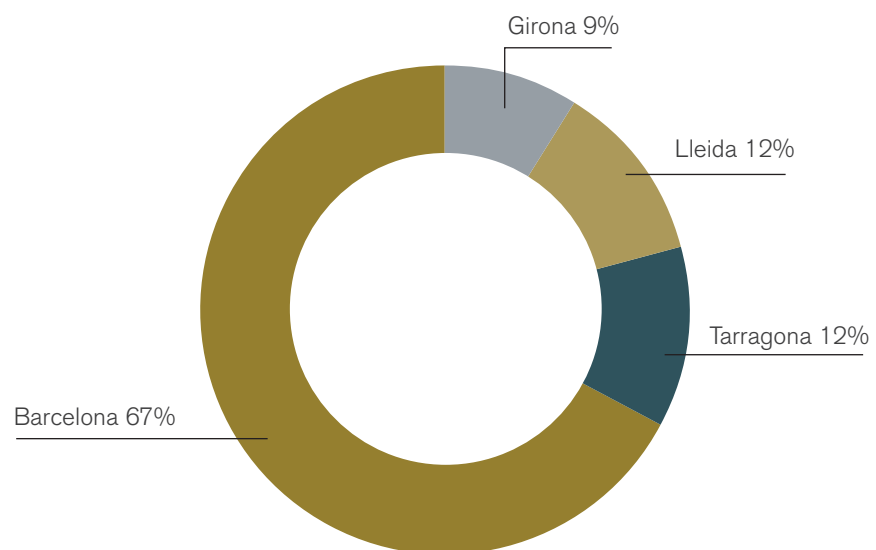
L'Informe per al desenvolupament del cooperativisme de treball treball s'ha fet, doncs, amb la voluntat d'identificar-ne sintèticament tant les debilitats com les fortaleeses, de manera que permetin concretar accions i mesures per emprendre per tal d'enfortir el teixit econòmic cooperatiu català. És obvi que queda molt camí per recórrer. **L'Informe per al desenvolupament del cooperativisme de treball** que es presenta seguidament pretén contribuir modestament a avançar en aquest camí.

1. INTRODUCCIÓ

En un moment crític per l'actual model econòmic, el cooperativisme s'erigeix com una opció amb avantatges importants. És sabut que en un context de crisi local i global, ple d'amenaçes i riscos, el cooperativisme pot aprofitar aquesta situació com una oportunitat per consolidar-se com un model d'empresa eficaç i sostenible. Més enllà de la percepció del cooperativisme com una empresa capaç de sobreviure en situacions de crisi, o de ser una alternativa al tancament d'empreses mercantils de caràcter industrial, l'empresa cooperativa ha de poder consolidar-se com a alternativa competitiva de primer ordre en tots els sectors econòmics, de manera que contribueixi a solidificar les bases d'un model econòmic real, productiu, i basat en les persones; en definitiva, sostenible.

Les cooperatives es troben presents en totes les activitats econòmiques i representen aproximadament un 4,5% del PIB de Catalunya.¹ A més, aquest sector pren especial rellevància en l'àmbit català, ja que un 21,9%² del conjunt de les cooperatives espanyoles són catalanes. I estan repartides per tot el territori de Catalunya.

Figura 1. Repartiment de les cooperatives catalanes per províncies³



Més enllà de l'anàlisi del context actual, són moltes les tendències que apunten cap a un futur cooperatiu. En l'àmbit de la teoria social, política i econòmica, són nombrosos els casos que apunten a la necessitat d'apostar per sistemes participatius. Sense anar més lluny, sembla clar que la cooperació política i econòmica és imprescindible per frenar una globalització que genera més desigualtat entre països, grans moviments migratoris i distribució regressiva de la riquesa. D'altra banda, si estem

1. Web de l'Observatori del Cooperativisme de Catalunya. «El cooperativismo y la economía». Dades: 2007. Consulta: abril de 2010.

2. Web de Coopcat (Confederació de Cooperatives de Catalunya). «Les cooperatives a Catalunya. Les empreses». Dades: 2n trimestre de 2009. Consulta: abril de 2010.

3. Font: Elaboració pròpia a partir de dades de la Confederació de Cooperatives de Catalunya, 2n trimestre de 2009.

d'acord que l'economia i l'ordre econòmic en general haurien de contribuir tant a la creació de riquesa com a la seva distribució justa, el desenvolupament de sistemes cooperatius pot esdevenir un eix clau per a l'assoliment d'aquest objectiu: tant en l'àmbit de la gestió pública com en el de l'empresa, o en el que ens implica com a ciutadans.

L'empresa cooperativa representa un tipus d'organització que fa seva i assumeix conscientment la tensió pròpia de la modernitat: la cerca de l'equilibri entre valors i eficàcia, entre l'ètica dels fins i l'ètica dels mitjans. És important el què (distribució de la riquesa, ocupació, eficàcia, productivitat, etc.), però també el com (participació, transparència, control democràtic, equitat, propietat col·lectiva, proximitat, etc.).

Si més no, com a model, les cooperatives poden representar, a petita escala, la recerca d'una racionalitat integral, d'un equilibri que constitueix la gran promesa de la Il·lustració i el gran problema de la societat i la cultura modernes: la dificultat d'harmonitzar l'eficàcia pròpia dels sistemes instrumentals amb el sentit personal i col·lectiu que necessitem els humans.

Tanmateix, cal tenir clar que el context que va afavorir una proliferació del moviment cooperatiu des de començaments de segle xx ha anat desapareixent en els darrers cinquanta anys: misèria econòmica, grans diferències de classes i de poder, desprotecció dels treballadors, etc. Per tant, cal tenir clar que una anàlisi seriosa sobre el futur del cooperativisme ha d'evitar triumfalismes doctrinals, partint de tots aquells aspectes que cal seguir millorant.

En un escenari d'una economia globalitzada, en crisi, complexa i amb límits i responsabilitats difusos, lluny de ser una amenaça, és una oportunitat per practicar utopies realistes i proactives, tot superant la temptació resistencialista i defensiva. Per això, les persones i les organitzacions hauran d'impulsar iniciatives empresarials en realitats profundament complexes i diverses, activar pràctiques diferents, i anar trobant i ajustant contínuament la coherència entre ètica i pràctica.

D'altra banda, una societat més democratitzada, amb un poder cada dia més repartit, i una tendència de les persones a voler adquirir més autonomia, requerirà que, des dels valors personals i col·lectius, s'impulsin experiències transformadores (en producte, organització, etc.), promovent noves maneres de gestionar (coopetició, cocreació, etc.), nous mecanismes de participació (no sols dels treballadors, sinó de totes les persones amb interessos en l'empresa), etc.

Una major autonomia dota les persones de capacitat per emprendre i liderar el seu propi desenvolupament laboral i econòmic. Tanmateix, l'atomització d'activitats econòmiques pot conduir, en alguns casos, a una certa precarització. La cooperació, en canvi, aporta valor afegit i optimitza costos, de manera que una persona autònoma i, a la vegada, amb actitud oberta, constància innovadora, actitud constructiva, actitud de sembrar i de transcendir, és l'element clau per construir un projecte cooperatiu.

En un procés en què les persones volen realitzar-se de manera integral en tots els àmbits de la vida, cada vegada tindrà més valor el treball amb sentit. Per això, la participació i la democràcia empresarials ofereixen un camí de dignificació de la persona en la mesura que deixa de ser un simple instrument mecànic de producció. Una participació no cosmètica ha de comportar la recerca d'objectius comuns compartits, no vinculats només a objectius de productivitat i rendibilitat financeres.

La participació en el treball implicarà una aproximació orgànica en què el treballador co-construeix i, de manera simultània, es corresponsabilitza, dotant de significat el seu treball, apropiant-se del lloc de

treball. Els treballadors hauran de tenir clar que prendre-hi part és assumir els beneficis i els deures de la participació. Els directius, per la seva banda, hauran de tenir clar que participació significa perdre poder. Perdre'l individualment per guanyar-lo col·lectivament i millorar els resultats de l'organització.

Caldrà gestionar la complexitat de les persones i dels projectes en un entorn. Les organitzacions seran cada vegada més complexes, en la mesura que responguin a la complexitat de la societat i a les tendències personals dels treballadors. Aquest fet requereix una gran habilitat de governança. Calen persones madures, capaces de conèixer la complexitat i allunyades de temptacions uniformistes.

Si el desenvolupament personal serà un eix clau de decisió per implicar-se en una empresa, l'arrelament d'aquesta en un territori serà un element motivador afegit.

Caldrà aprofundir en la generació de noves activitats econòmiques vinculades a la visió humanitzadora, on creixement i competitivitat no estaran al servei de si mateixes, sinó al servei de les persones i de les comunitats.

És necessari, doncs, re-pensar contínuament el cooperativisme: sense complexos, assumint les pròpies deficiències, i al mateix temps convençuts de la riquesa i la potencialitat intrínseca de la cooperació tant en l'empresa com en qualsevol àmbit de la vida. La comunitat cooperativa és i ha de ser un espai plural i divers, de manera que els mínims denominadors comuns han de servir de base d'una pluralitat formada per perspectives més tradicionalistes, postmodernes o pragmàtiques.

L'informe que es presenta a continuació pretén col·laborar modestament a aquest objectiu. Per això, s'exposen propostes i recomanacions de millora adreçades a les cooperatives per tal de millorar els seus resultats socials i econòmics.

2. CREACIÓ I CONSOLIDACIÓ DE L'EMPRESA COOPERATIVA

2.1 Àmbit d'elecció de la forma jurídica

Model cooperatiu i factors de competitivitat

En analitzar quins motius van ser claus a l'hora d'escollir la fórmula cooperativa en el moment de crear la cooperativa, és a dir, si van ser els beneficis econòmics o els fiscals, la identificació amb el model econòmic social de gestió, una transformació d'una fórmula jurídica anterior, la capitalització de l'atur, una oportunitat de negoci desenvolupada per un equip de persones o un procés d'autoocupació, les dades indiquen que a Catalunya el percentatge més alt, amb un 35,2%, correspon a la identificació amb el model econòmic i social de gestió cooperativa, seguit dels beneficis econòmics amb un 29% i de l'oportunitat de negoci i capitalització de l'atur amb un 22,4% i un 21,1%, respectivament.

Tanmateix, de l'anàlisi de la realitat cooperativa a Catalunya amb relació a l'elecció de la forma jurídica, se'n desprèn un percentatge força alt de cooperatives que s'han constituït motivades, principalment, pels beneficis fiscals i econòmics que implica (29%). Si, d'una banda, és un aspecte positiu que hi hagi certs avantatges respecte a altres formes jurídiques, no seria convenient que aquest percentatge augmentés. És especialment rellevant, en aquest sentit, el 60% de cooperatives creades per aquest motiu al sector agrari. La tendència, però, com comentàvem, hauria de ser a disminuir aquest percentatge, atès que aquest fet implicaria que, sense perdre els avantatges, les motivacions tindrien més a veure amb elements vinculats a la competitivitat i al valor afegit.

De l'anàlisi dimensional destaca el fet que les microempreses tenen el percentatge més alt vinculat al factor motivador dels beneficis econòmics i fiscals. El percentatge disminueix proporcionalment en augmentar les dimensions de l'empresa. Potser per això l'estadística és inversament proporcional quan parlem dels motius vinculats a la identificació amb el cooperativisme, de manera que, com més gran és l'empresa, més augmenta el percentatge de vinculació. Cal, doncs:

Entitat Representativa (ER): Elaborar un argumentari potent del model cooperatiu relacionat amb avantatges de productivitat i autoregulació—sense que això es contraposi amb els elements de caràcter social que també té associats.⁴

Difondre la utilització de l'argumentari a la xarxa d'assessors públics i privats que acompanyen el procés de creació d'una empresa.

4. Codi CTA: Repte, mesura i recomanació. Per a les empreses cooperatives de treball associat. ER: Ídem per a les entitats representatives, organitzacions empresarials, etc. ADM: Ídem per a l'Administració.

Probablement d'aquesta manera es podria reduir el 36,7% de les microempreses cooperatives que es constitueixen motivades fonamentalment per aquesta raó (considerant que no sembla òptim que la motivació fiscal sigui un dels percentatges més alts).

Model cooperatiu i processos de transformació empresarial

Aquest plantejament també el trobem reflectit en els motius que porten les empreses a transformar-se en cooperatives. De fet, només el 10,8% de les cooperatives creades a partir d'una transformació es deu a aquest motiu. Només en el sector de la indústria n'hi ha un percentatge significatiu, un 26,9%, tot i que probablement molts dels casos compresos en aquest percentatge tenen a veure amb una situació de superació de tancament de l'empresa. Per tant, com l'única sortida possible de l'empresa més que com una decisió i aposta per un model més competitiu. Caldria, doncs:

Elaborar un argumentari potent del model cooperatiu relacionat amb avantatges de productivitat i autoregulació—sense que això es contraposi amb els elements de caràcter social que també té associats.

Difondre la utilització de l'argumentari a la xarxa d'assessors públics i privats que acompanyen els processos de transformació empresarial.

Establir una comunicació estable amb els col·legis professionals implicats.

Promoure la modificació de la llei concursal per accelerar el procés i facilitar el crèdit als treballadors afectats.

Capitalització de l'atur i creació d'una empresa cooperativa

Les xifres, en canvi, semblen més positives quan parlem de capitalització de l'atur. En el seu conjunt, a Catalunya un 21,1% de les cooperatives ho són perquè els seus socis van escollir la capitalització de l'atur per constituir o incorporar-se a una cooperativa. D'acord amb l'estudi, el sector de la mecànica i la reparació, amb un 37,5%, és el que té un nombre més alt de cooperatives constituïdes per aquesta raó, seguit de prop pel sector de la indústria, amb un 29,9%. Destaca en aquest sentit el percentatge del sector de l'atenció a les persones com l'únic que està per sota del 10% amb un 7,9%.

Els percentatges són, no obstant això, menors quan abordem el factor procés d'autoocupació com a element motor per a la creació d'empreses cooperatives. Així, les dades indiquen que a Catalunya l'elecció de la fórmula cooperativa com a procés d'autoocupació és d'un 13,6% de cooperatives. L'anàlisi per sectors d'activitat indica que és el de transports el que amb un 25% té un nombre més elevat de cooperatives que s'han constituït per autoocupació dels seus socis, seguit del sector de l'atenció a les persones, amb un 18,4%.

El factor de l'oportunitat de negoci en la creació de cooperatives

Pel que fa a l'oportunitat de negoci com a factor motivador per crear cooperatives, un 22,4% de les cooperatives de treball a Catalunya s'han constituït en cooperativa per la identificació del model amb una oportunitat de negoci.

2.2 Àmbit d'ocupació

Nivell d'ocupació

Segons la Memòria socioeconòmica i laboral de Catalunya,⁵ l'any 2009 va ser molt negatiu per a l'ocupació. Aquesta tendència negativa en la pèrdua de llocs de treball i la minva, per tant, de la creació de nous llocs ja s'havien iniciat el 2008. L'any 2009 es va intensificar, i igualment el 2010 i el 2011. Aquesta pèrdua de població ocupada és considerablement superior a la que s'ha donat a la majoria d'economies desenvolupades, si bé el decreixement del PIB ha estat similar a l'economia catalana que a la resta. Així, doncs, l'impacte de la crisi en el mercat de treball ha estat notable en comparació amb altres territoris.

Malgrat tot, en el conjunt de les cooperatives de treball, el percentatge de socis es manté relativament estable. Aquest fet s'hauria de considerar com a molt positiu en un context de forta crisi econòmica i destrucció generalitzada de llocs de treball. Això no obstant, el context condueix a convertir els alts índexs d'atur en una oportunitat per a l'augment significatiu de creació de cooperatives. Caldria:

Promoure polítiques actives de creació de llocs de treball.

Promoure la creació de cooperatives com a autoocupació.

Promoure la creació de cooperatives (de treball) per afavorir l'aparició de sinergies (comercials, compres, finances, administració, etc.) i la reducció de costos.

Promoure la transformació empresarial com a solució al tancament d'empreses.

Reclamar de l'Administració un pla nacional 2013-2016 de foment de l'emprenedoria.

Sostenibilitat del model cooperatiu

La majoria de treballadors de les cooperatives són personal fix, per bé que la seva distribució és desigual segons la dimensió i el sector que analitzem. D'altra banda, és destacable la mitjana de 16,7 anys

5. Font: Memòria socioeconòmica i laboral de Catalunya, 2009, CTESC.

de permanència de socis i treballadors a les cooperatives de treball, fet que implica una estabilitat que pot afavorir el creixement empresarial.

La realitat de les cooperatives de treball es caracteritza també per una forta presència de treballadors autònoms. L'anàlisi del règim de cotització de la Seguretat Social a Catalunya indica que el 60,53% de les cooperatives tenen el règim d'autònoms i un 37,7%, el règim general. Tot i els alts nivells de temporalitat, aquesta situació no es pot adjudicar de manera automàtica al nivell d'autònoms, atès que en molts casos, a la pràctica, aquests actuen com si fossin personal fix.

Empresa cooperativa i integració de discapacitats

Segons la Llei d'integració social dels minusvàlids (LISMI), les empreses de 50 o més treballadors/es, tenen l'obligació de tenir contractats un nombre de persones amb discapacitat que no sigui inferior al 2% de la plantilla. Pel que fa al nombre de discapacitats contractats a les empreses del sector privat de Catalunya l'any 2009 van ser 6.603, mentre que el nombre total de contractes al mateix període era de 2.077.080, la qual cosa significa que la presència de treballadors discapacitats va significar el 0,31% dels contractes fets.⁶ Aquestes dades revelen que, amb una mitjana de 4,2%, les empreses cooperatives estan fent un gran treball en la inserció laboral de persones amb discapacitats, sobretot a la província de Barcelona (5,3%).

Dones i cooperatives

És destacable la constatació d'una participació més baixa de les dones en les cooperatives de treball. Atenent, doncs, la situació actual, és necessari impulsar dos eixos d'activitat. D'una banda, promoure polítiques actives d'ocupació per a les dones en l'àmbit cooperatiu. Seria recomanable, doncs:

Promoure plans focalitzats per a aquest segment, per tal de retenir-les (plans de conciliació de la vida laboral i personal, plans de carrera, teletreball, etc.).

Aquest fet és, però, especialment necessari en alguns sectors tradicionalment dominats per homes (construcció, mecànica, industrial, etc.). De l'altra, atès que és destacable el baix percentatge de dones en microempreses, fet que podria intuir una baixa participació de les dones en la creació d'empreses, en general, i en la creació d'empreses cooperatives en particular, sembla clar que caldria:

Engagar un treball específic per fomentar la creació d'empreses cooperatives entre les dones. En aquest sentit, sembla oportú promoure programes específics de suport a la creació d'empreses cooperatives anàlegs als que ja hi ha en suport a dones emprenedores en general.

6. Font: Departament de Treball. Perfil de la població amb discapacitat i de la població total contractada. Catalunya. Any 2009.

Promoure plans de conciliació de la vida laboral i personal, plans de carrera, teletreball, etc.

Emprenedoria cooperativa i joves

Igualment, es constata una baixa presència de joves en el conjunt de les cooperatives de treball, sobretot si ho comparem amb les dades del conjunt del sector privat. Al sector privat de Catalunya, l'índex d'ocupació dels joves (entre 16 i 29 anys) era del 49,9%⁷ el 2009, xifra que representa més del doble de la mitjana de joves que treballen a les cooperatives de treball de Catalunya (24,2%). Tanmateix, és destacable el percentatge de l'11,8% de cooperatives amb més del 75% de joves. Per bé que entre els paràmetres del 25% al 75% les dades baixen, aquest indicador mostra una bona connexió entre el model cooperatiu i els joves, fet que caldria impulsar amb programes ambiciosos de suport a la creació d'empreses entre aquest segment de la població, per exemple:

Articular un pla estratègic que visualitzés la realitat cooperativa entre els joves (a llarg termini amb accions de sensibilització i a curt termini amb accions de suport a la creació i consolidació d'empreses), i especialment promoure l'emprenedoria col·lectiva a l'FP, el batillerat i la universitat.

Cooperatives i Administració pública

Pel que fa a les condicions estructurals, l'actual situació de crisi econòmica no farà sinó consolidar el paradigma de la cooperació publicoprivada, atès que l'Administració haurà d'optimitzar cada vegada més la gestió dels seus recursos. En aquest context, les cooperatives de treball poden tenir una gran oportunitat per treballar conjuntament amb l'Administració per garantir els serveis a la ciutadania de manera eficient. Cal, per tant:

Promoure les cooperatives en aquests sectors susceptibles de cooperar amb l'Administració presentant-les com l'aliat natural de l'Administració pública.

7. Idescat. Relació amb l'activitat de la població de 16 a 29 anys. Catalunya, 2009.

Promoure la cooperació publicoprivada introduint on sigui possible criteris de selecció en els concursos que valorin aspectes diferencials que afavoreixin l'estabilitat dels llocs de treball i la proximitat.

Promoure eines per al finançament d'iniciatives empresarials cooperatives potents amb capacitat financera.

Creació d'empreses cooperatives

En un nivell més concret, la xarxa pública d'entitats de suport a la creació d'empreses (INICIA), vinculada a la Direcció General d'Economia Social i Cooperativa, és un bon instrument per vehicular programes de suport a la creació de cooperatives segmentats per públics determinats (dones, immigrants, joves, etc.) i a la vegada:

Impulsar programes educatius de sensibilització cooperativa tant a l'educació primària i l'ESO com a l'FP i als tallers d'ocupació.

Engagar campanyes específiques adreçades a dones emprenedores i immigrants.

Per tal de donar suport a aquestes campanyes seria recomanable:

Elaborar un argumentari potent que connecti amb nous públics, que emfasitzi els punts forts i atractius del model cooperatiu vinculats especialment a conceptes que, en termes de percepció general, se l'hi associen menys (competitivitat i productivitat).

Qualitat, eficiència i competitivitat són condicions necessàries per a les empreses cooperatives i no poden ser substituïdes –sí complementades– ni per la funció social ni pel model societari cooperatiu com a elements exclusius de legitimació.

Polítiques de recursos humans i absentisme

La mitjana del grau d'absentisme a les cooperatives de treball de Catalunya es pot considerar elevada si la comparem amb les xifres del sector privat en l'àmbit català, on, segons les dades del Ministeri, les xifres del 2008 situen l'absentisme en un 4-5%, fet que suposa un 1% menys que l'any anterior i, en qualsevol cas, és xifra inferior a la mitjana de les cooperatives de treball (6,9%). L'índex d'absentisme se situa en un dels nivells més baixos dels últims anys, amb una mitjana de 12,5 hores no treballades

per cada treballador durant el darrer trimestre del 2008 per malaltia, mentre que en el primer trimestre la xifra se situava en 13,4 hores. Aquest elevat percentatge d'absentisme per part dels treballadors de les cooperatives podria evidenciar una certa relaxació en el compliment dels objectius empresarials. Justament, en el moment actual, la incertesa laboral provocada per la crisi econòmica ha reduït l'absentisme laboral no justificat en el conjunt del sector privat. Tanmateix, seria recomanable:

Millorar les polítiques de recursos humans per tal de contribuir a disminuir els indicadors d'absentisme (conciliació, flexibilitat, prestacions socials, etc.).

Promoure plans de fidelització interna dels socis de treball: participació, incentius, avaluació de competències, etc.

La figura del soci

Si més no teòricament l'absentisme en una cooperativa hauria de ser menor que en una empresa mercantil, atès que el treballador és soci i, per tant, rep els resultats de la feina feta col·lectivament. La mostra situa les dades per sobre de les empreses mercantils, fet que podria alertar d'una certa homogeneïtzació de la figura del soci amb la figura de l'assalariat. Independentment de la figura formal, aquestes dades podrien indicar una percepció de la relació amb la cooperativa més propera a la simplement laboral que a la societària. Seguint aquesta hipòtesi seria recomanable:

Reforçar, mitjançant accions de comunicació i de formació, la figura del soci donant-li el valor real que té. Aplicar el principi de subsidiarietat i afavorir estructures i cultures que facilitin l'apropiació del lloc del treball.

Posar en valor la figura del soci davant del treballador assalariat (participació, avantatges socials, retribució al capital, capitalització de resultants, etc.)

Desenvolupar models de contractes societaris que facilitin la vida societària i la resolució de conflictes.

Implantar els contractes societaris entre la cooperativa i els socis.

Conciliació de la vida laboral i personal

El progrés educatiu, econòmic i social comporta una major autonomia de les persones. L'evolució de la modernitat, en el present més immediat i en el futur proper, fa que aquesta tendència s'accentui, de manera que cada vegada més, de forma generalitzada, les persones tendiran a voler augmentar el nivell d'autonomia adquirida. Lluny d'èpoques de poders absoluts, l'evolució de les societats democràtiques comporta ineludiblement la proliferació de persones que volen *governar* el seu propi destí en el marc de la vida col·lectiva. I ho voldran fer d'una manera integral, en tots els àmbits de desenvolupament humà: tant en el laboral com el personal o social. És per això que les empreses han d'incorporar aquesta perspectiva oferint eines que afavoreixin el seu bon desenvolupament. De la mateixa manera que el conjunt d'empreses del país, les cooperatives de Catalunya haurien de fer un esforç important per:

Implantar beneficis que permetin als treballadors conciliar la vida personal i laboral.

La implantació de mesures per facilitar la conciliació a les empreses comporta l'augment de la competitivitat, la disminució de la rotació i de l'absentisme, l'augment de la productivitat i una facilitat més gran per atraure i retenir talent.⁸ D'altra banda, aquest indicador podria evidenciar la necessitat de revisar la figura del soci en una cooperativa. Més enllà de la participació orgànica, el soci hauria de poder participar en la gestió del treball i rebre'n, consegüentment, els beneficis.

Coneixement de la realitat del sector cooperatiu

El desenvolupament del coneixement de la realitat de les cooperatives de treball pot contemplar un seguit d'accions que s'exposen seguidament:

Avaluació, diagnòstic i pla de millora del Registre de Cooperatives. Sistematització de la recerca i la recollida de dades. Producció d'informació sectorial identificativa del posicionament competitiu relatiu i de l'evolució.

Dissenyar amb l'Administració un pla de comunicació.

8. Font: *Experiències en organització del temps de treball a les empreses de Catalunya*. Centre Internacional Treball i Família, IESE Business School. Anys 2009.

3. GESTIÓ EMPRESARIAL

3.1 Àmbit economicofinancer

Nivell de liquiditat

Les cooperatives de treball disposen d'uns nivells de liquiditat que poden ser suficients en el cas d'aquelles que mantinguin nivells creixents d'ingressos i beneficis i no hagin de fer inversions importants. No obstant això, tot fa pensar que el fort endeutament del sector (majoritàriament a curt termini) pugui derivar en futures tensions de tresoreria, sobretot en el cas que es redueixin els ingressos i beneficis. Per tant, les cooperatives analitzades tenen una liquiditat, o solvència, a curt termini que pot ser favorable en molts casos, encara que la situació no indica que sobrin recursos per poder fer front a imprevistos importants. Aquesta situació de liquiditat és millor que la que tenien les cooperatives els anys noranta, i també millor de la que té actualment l'empresa catalana mercantil.

Tanmateix, per la informació de què disposem la situació quant a la liquiditat s'ha deteriorat ràpidament com a conseqüència de l'aprofundiment de la crisi de les entitats financeres i de la manca de recursos de les administracions. Caldria, doncs:

Extremar la vigilància sobre els comptes de crèdit a clients.

Instrumentar línies de finançament de circulant.

Afavorir la implantació de solucions mutualistes, com ara les societats de garantia recíproca, especialitzades en l'economia social.

Afavorir les aliances entre entitats per multiplicar els recursos per finançar les línies de finançament de les empreses.

Estructura de finançament

L'estructura de finançament presenta uns nivells d'endeutament elevats. Els recursos propis representen un 31% de l'actiu total de les cooperatives per a l'exercici 2007. La nota positiva és que aquest percentatge de capitalització és superior al que tenien les cooperatives en anys anteriors. Per tant, ha tingut lloc una capitalització gradual de les cooperatives. Tot i així, el nivell de capitalització encara és insuficient, ja que en el cas de les pimes catalanes aquest percentatge augmenta fins a un 38% per al mateix any. A més, l'endeutament de les cooperatives és majoritàriament a curt termini i el seu cost ha augmentat en els darrers anys (les despeses financeres representen un 1,02% de les vendes l'any 2007, mentre que eren del 0,81% el 2005). La dada positiva és que les despeses financeres de la pime catalana representen un 1,6% de les vendes. Les necessitats de finançament del sector són clares, de manera que cal:

Augmentar el capital, desplaçar el deute a més llarg termini incrementant-ne la proporció respecte al de curt termini, per tal de minimitzar les tensions de tresoreria i controlar, al mateix temps, l'augment de les despeses financeres.

Replantejar el model de negoci: què fem, com, per a qui, etc.

Davant la situació prolongada de disminució del fons de maniobra i de tancament creditici de les entitats convencionals, incrementar el finançament amb fons propis, o quasi fons propis (noves aportacions voluntàries o obligatòries al capital social, préstecs participatius, etc.).

Finançament del sector cooperatiu

En les enquestes dutes a terme es detecta que majoritàriament hi ha la necessitat d'obtenir un major finançament sobretot a les societats de dimensió més gran. Cal destacar també que les cooperatives amb pèrdues són les que més necessiten finançament immediat per poder desenvolupar la seva activitat. Atesa la dificultat per generar beneficis, en aquestes cooperatives caldria:

Una aportació de capital per MILLORAR LA SOLVÈNCIA DE l'empresa.

Impulsar noves eines de finançament estable (deute perpetu, títols participatius a LT o a perpetuïtat, préstecs participatius, etc.), noves societats de capital risc cooperatiu, l'agrupament d'inversors socials, etc.

Gestió de l'actiu no corrent

La gestió de l'actiu no corrent ha anat perdent eficiència amb el pas dels anys. Cal destacar la de l'actiu corrent, que presenta una lleugera millora i obté terminis inferiors als de la pime catalana. Tanmateix, cal continuar treballant en l'eficiència d'aquests actius. Tal com hem vist anteriorment, si bé la gestió de l'actiu corrent presenta una lleugera millora, i obté terminis inferiors als de la pime catalana, la gestió de l'actiu no corrent ha perdut eficiència els darrers anys. En qualsevol cas, cal que les cooperatives de treball prestin especial atenció a l'augment de l'eficiència de l'actiu corrent, ja sigui reduint-lo i venent més amb els mateixos recursos, o bé invertint en actius que ofereixin més rendiments. Cal, per tant:

Aplicar mesures que millorin l'eficiència de l'actiu no corrent i redueixin els terminis tot introduint, per exemple, tècniques de gestió d'estocs (just a temps...) i tècniques de gestió del crèdit a clients.

Resultats

Les cooperatives generen, de mitjana, uns resultats positius, però són molt reduïts. L'any 2007, el resultat representava un 1% de les vendes. En canvi, la pime catalana eleva la mateixa dada fins a un 3,3% per al mateix exercici. En el conjunt de les empreses catalanes aquesta dada encara és més elevada, ja que l'any 2007 el benefici sobre les vendes va ser del 5,6%. D'altra banda, les cooperatives han perdut eficiència i productivitat, ja que les despeses han augmentat la seva càrrega sobre els ingressos. D'altra banda, uns beneficis reduïts constitueixen una feblesa que cal abordar de manera decidida. Per exemple, seria bo:

Millorar el marge d'explotació mitjançant la reducció de costos, l'ús de sistemes de gestió (pressupostos, plans, sistemes de gestió integrals, etc.) i el control sobre el cost de l'endeutament.

Rendibilitat

Els nivells de rendibilitat de les cooperatives de treball són molt baixos. L'any 2007, el rendiment de l'actiu se situa en un 2,63%, xifra que implica que el retorn de les inversions fetes és inferior al cost d'aquestes si es té en compte l'entorn de tipus d'interès del moment. En el mateix any, el rendiment mitjà de l'empresa catalana es va situar en el 4,2%. Addicionalment i aquest mateix any, la rendibilitat dels fons propis també és baixa. Mentre que a les cooperatives és d'un 4,94%, a la pime catalana és del 10,5%, i la mitjana de l'empresa catalana d'un 11,8%. És important:

Millorar de manera significativa els nivells de rendibilitat. El rendiment dels actius ha d'augmentar de manera important i superar el cost de finançament. Cal augmentar de manera destacada el marge i treballar l'eficiència en l'ús dels actius, millorant, per exemple, les rotacions o els terminis.

Model de creixement cooperatiu

El model de creixement de les cooperatives segueix un patró desequilibrat, ja que els actius han augmentat més que els ingressos i el deute més que l'actiu. Tot això ha comportat una reducció dels beneficis. Caldria, doncs:

Consolidar un patró de creixement equilibrat per a les cooperatives de treball, augmentant més els ingressos que els actius, i els actius més que el deute, amb la qual cosa creixerien, consegüentment, els beneficis.

Les cooperatives de treball de Catalunya es troben, doncs, en una situació economicofinancera que cal millorar per poder encarar millor els pròxims anys. En termes generals, doncs, és clar que:

Cal insistir en la millora de l'eficiència de les inversions fetes, disminuir la dependència del deute, augmentar el capital i l'autofinançament, reduir costos i, finalment, augmentar les vendes.

Aportacions voluntàries de capital

L'estructura de capital de les cooperatives, a banda de permetre analitzar la política financera, ofereix la possibilitat d'interpretar el concepte de societat i d'organització econòmica de la cooperativa. De mitjana, un 63,77% del capital cooperatiu subscrit correspon a aportacions obligatòries, amb un 26,4% dedicat a aportacions voluntàries i un 4,33% a aportacions subscrites per altres socis. En general, podem concloure que hi ha un percentatge baix d'utilització de les aportacions voluntàries de capital. Aquest fet és especialment rellevant si considerem que les cooperatives amb pèrdues tenen unes aportacions voluntàries (15,09%) inferiors a les que tenen beneficis (28%), que, a la vegada, són inferiors a les de les cooperatives d'alt creixement (38,02%).

Atenent, doncs, aquestes dades, podem concloure fàcilment que cal:

Promoure les aportacions voluntàries de capital com a eina clau de participació econòmica i emancipació de l'empresa.

Considerant, a més, l'emergència de la participació financera dels treballadors a les societats mercantils, les cooperatives haurien de fomentar més aquest instrument com a forma de capitalització, d'una banda, i d'implicació i fidelització dels socis de treball en els objectius col·lectius de l'empresa, de l'altra.

La figura del soci col·laborador

Hi ha també, en general, un baix percentatge d'utilització de la figura del soci col·laborador entre les cooperatives de treball. Només destaca el 66,7% de les cooperatives del sector agrari que sí que l'utilitzen, probablement per una major tradició d'intercooperació en el sector. Aquesta dada es confirma en aquest apartat amb la mitjana del 12% corresponent al capital subscrit per part dels socis col·laboradors.

Són percentatges, en general, baixos de capital subscrit corresponent a aportacions dels socis col·laboradors excepte en alguns sectors determinats (comerç i agricultura). Hi ha una gran desproporció entre la utilització de la figura del soci col·laborador i la seva participació en el capital. En general, és una eina infrautilitzada, la qual cosa suggereix que cal:

Promoure la figura del soci col·laborador com una eina clau per a l'aportació de capital en un context general de necessitat de finançament.

Igualment, en aquesta línia, seria recomanable:

Dotar-se d'un servei d'assessorament en l'estratègia de captació de capital de tercers mitjançant la figura del soci col·laborador.

L'escassa presència de socis col·laboradors entre les cooperatives de treball pot deure's a una concepció excessivament autàrquica de l'empresa, a una relativa por per l'entrada en el consell rector i en l'assemblea de gent que no participa en l'activitat cooperativitzada. Però la lògica del soci financer no és, en general, la de voler participar en tot a tot arreu, sinó simplement allà on sigui necessari i quan sigui convenient o l'afecti directament.

Eines de finançament propi

En general, excepte algun cas destacable, com ara les cooperatives del sector agrari, la infrautilització de les eines de finançament propi (títols i crèdits participatius) és comuna a les cooperatives de treball. Atenent el nivell d'infrautilització d'eines de gestió financera pròpies del model cooperatiu, cal:

Impulsar programes formatius de direcció financera a les cooperatives.

Engagar programes d'assessorament i acompanyament per a la utilització de les eines de finançament propi (títols participatius, crèdits participatius, etc.).

Desenvolupar la tecnologia convenient per facilitar la incorporació de finançament estable (deute subordinat, deute perpetu, préstec participatiu, títols participatius, etc.).

La gestió financera a les cooperatives

En general, caldria millorar la capacitat de gestió financera de la cooperativa, dotant-la de les eines adequades per gestionar de manera més eficient el capital propi, facilitant l'aportació de capital mínim en la incorporació de socis o augmentant sensiblement les aportacions voluntàries de capital, ja sigui com a eina de finançament propi o com a eina de fidelització dels socis de treball o dels *stakeholders* (proveïdors, clients, entorn més immediat en general, etc.). Per això, és clau:

Desenvolupar aliances estratègiques amb socis amb una certa capacitat d'inversió.

Per assolir aquest objectiu cal:

Invertir a formar la direcció financera i utilitzar les eines i els mecanismes de finançament propi, relacionant-ho d'altra banda amb una política proactiva de gestió societària i corporativa (aportacions voluntàries, revaloració de les aportacions de capital, títols participatius, crèdits participatius, etc.).

La rendibilitat dels fons propis també ha de millorar de manera substancial per tal de situar-los per sobre del cost d'oportunitat. Cal, en aquest sentit:

Implantar una gestió destinada a l'increment dels beneficis, millorant els ingressos i reduint les despeses; l'augment clar de l'eficiència en l'ús dels actius, millorant les rotacions i els terminis, i, finalment, la reducció del cost de l'endeutament.

3.2 Àmbit de gestió empresarial i innovació

Gestió empresarial

En general, les cooperatives tenen un baix nivell d'implantació de tècniques modernes de gestió empresarial, que és encara molt més baix respecte de l'empresa mercantil catalana. I és fins i tot inferior al de la pime catalana. En un context com l'actual, amb un augment de la competitivitat, sembla una feblesa evident no dotar-se de les eines que la gestió empresarial aporta per tal de competir amb igualtat de condicions amb altres empreses. D'altra banda, cal tenir en compte que la microempresa, molt rellevant en el món cooperatiu, està poc professionalitzada en general, i això implica que, en l'àmbit estratègic i empresarial, es trobi encara lluny de possibles competidors. Cal, doncs:

Incrementar el paper de la direcció estratègica (planificació estratègica) per contribuir a millorar els resultats.

Definició de l'àrea de gerència

Les cooperatives de treball mostren un percentatge prou alt de definició de l'àrea de gerència (71,8% de les cooperatives). En conjunt es pot concloure que les cooperatives de treball tenen un nivell de definició de l'organigrama empresarial força baix. Si bé els percentatges són prou alts en el cas de la definició de l'àrea de gerència, els resultats baixen de manera sensible en les altres àrees. Aquest nivell tan baix no és atribuïble només a la dimensió majoritàriament petita de les cooperatives de treball ja que l'anàlisi dimensional no evidencia que el desenvolupament organitzacional sigui més clar a mesura que augmenta la dimensió de l'empresa. Caldria, en aquest sentit:

Posar en marxa accions per tal de desenvolupar l'organigrama empresarial a les cooperatives mitjançant formació i acompanyament personalitzat.

Caldria transmetre el concepte i el sentit que té l'organigrama en una empresa, entès no com una finalitat en si mateixa sinó com un instrument per optimitzar els seus propis recursos, guanyar en productivitat i, consegüentment, ser més competitiu i sostenible.

Sistemes de control de gestió

El nivell d'utilització de la planificació i dels sistemes de control de gestió és baix. Com és d'esperar, com més augmenta la dimensió de la cooperativa, més freqüent és l'aposta per les tècniques modernes de gestió empresarial (planificació, sistemes de control de gestió, etc.). Caldria, per tant:

Promoure la formació directiva a les cooperatives.

Utilització de les TIC

El grau d'utilització de les TIC en el sector cooperatiu es troba per sota de la mitjana de la pime catalana. En cooperatives de dimensions més grans, l'ús es normalitza. Un 97,9% de les pimes catalanes tenen connexió a Internet (fet que implica disposar d'un mínim d'ofimàtica), i un 30,1% ja fan transaccions per la xarxa, per un 27,85% i un 8,33% en el cas de les cooperatives. A mesura que augmenta la dimensió de l'organització, la utilització dels sistemes TIC és més comuna.

Queda palesa, però, una certa mancança tecnològica, ja que el nombre de transaccions electròniques de les cooperatives també queda molt lluny de les fixades per la totalitat de les pimes catalanes, essent la més competitiva la de les grans cooperatives, amb un 25% d'ús de la compra i la venda

electrònica, enfront del 30,1% esmentat anteriorment. Les cooperatives d'alt creixement obtenen uns nivells tecnològics força deficients, ja que es limiten a l'ofimàtica i a la recerca d'informació. La nota positiva és que no hi ha cap cas en què no es treballi amb sistemes TIC.

En general, les cooperatives més grans i les cooperatives d'alt creixement tenen un comportament més professionalitzat, fet que les diferencia de la resta de cooperatives i que fa que estiguin en una posició més favorable per afrontar els pròxims anys. D'altres, en canvi, mostren encara una baixa utilització, tant de tècniques modernes de gestió com d'ús de les TIC, que fa sens dubte necessari:

Augmentar l'ús de les TIC per millorar la capacitat de competitivitat de l'empresa, especialment l'ús del web i els nous recursos en el núvol.

Augmentar l'ús de les TIC per millorar l'APROFITAMENT DE LES XARXES SOCIALS.

El grau d'innovació a la cooperativa no tan sols ha d'anar necessàriament lligat a la cadena productiva o al producte en concret. Es pot innovar en nous sistemes que busquin ser més eficients que els anteriors. Per això és interessant conèixer quin és el grau d'utilització de les noves tecnologies dins de les empreses. Cal potenciar-ne l'ús de manera radical i decidida.

Innovació a l'empresa cooperativa

Avui dia, innovar no és una opció, sinó una necessitat. La innovació afecta tots els àmbits de les empreses, ja que innovar és introduir canvis per generar riquesa. Les empreses cooperatives se situen per sota de l'esforç innovador del conjunt de les empreses catalanes (situat al voltant del 27,4% que inverteixen recursos econòmics a innovar), per la qual cosa caldria:

Apostar decididament per impulsar dinàmiques innovadores que reverteixin positivament en els resultats a curt, mitjà i llarg termini.

La majoria de cooperatives no inverteixen en innovació i el nombre de les que ho fa és menor al de la mitjana de Catalunya. El nombre de patents registrades per cooperatives és molt inferior a la resta d'empreses catalanes. Les cooperatives que aposten per una major qualitat de producte (les que tenen beneficis i les d'alt creixement) inverteixen més en I+D.

La majoria de cooperatives no disposen d'un sistema estandarditzat de recollida de suggeriments.

Conèixer els esforços econòmics que destinen les cooperatives a la innovació és un aspecte obligat. Per això cal saber si durant el 2008 s'han destinat recursos econòmics a I+D. Les cooperatives disposen d'un baix nivell d'innovació. De mitjana, un 20% de les cooperatives sí que hi ha destinat recursos econòmics, i cal destacar en aquest sentit que les empreses amb beneficis ho han fet més (22%) que les que han generat excedents negatius (17%). Com era d'esperar, les cooperatives d'alt creixement

es troben per sobre de la mitjana agregada, i han destinat recursos a I+D en un 33% dels casos, amb la qual cosa són el grup més inversor en aquest aspecte. Aquestes cooperatives es troben per sobre de la mitjana de l'empresa catalana. Així mateix, són les que reben més ajudes per emprendre activitats d'I+D.

Com a conseqüència de la baixa aposta per la qualitat total, de mitjana, el percentatge de devolucions del sector cooperatiu se situa per sobre de la mitjana de l'empresa catalana. Les cooperatives que aposten per la qualitat i la innovació tenen percentatges de devolucions inferiors a la resta. Per tant, la inversió en aquests àmbits acaba essent rendible. També s'observa que certs col·lectius (cooperatives més grans i cooperatives d'alt creixement) tenen un comportament més professionalitzat i inverteixen més en qualitat i en innovació (les segones). Les empreses cooperatives haurien d':

Augmentar el percentatge sobre vendes d'inversió en innovació.

Subcontractació de la producció

La subcontractació de la producció està molt més implantada en empreses de dimensió reduïda que en grans societats. Les que han obtingut beneficis, així com les d'alt creixement, acostumen a subcontractar menys. Cal destacar que aquestes han construït més sinergies amb tercers (inversió en participacions, acords formals, etc.). Per això seria bo:

Donar especial importància a la necessitat d'augmentar els nivells de cooperació amb altres entitats per competir millor.

De fet, la seva importància es posa en evidència quan s'analitzen les cooperatives d'alt creixement i les que obtenen beneficis, ja que aquestes fan esforços molt més importants en aquests àmbits, cosa que explica que obtinguin més bons resultats. Cal assenyalar, en aquest sentit, que les cooperatives són conscients de la importància de la diversificació. L'atribut «diversificació del producte i/o servei» és un dels punts forts més valorats per les cooperatives per entendre que, si es ven un producte singular, continuarà sent necessari en període de crisi.

Patents i cooperatives

El coneixement sobre les patents dels diferents sectors proporciona informació addicional sobre el grau d'innovació de les cooperatives. De moment, s'ha observat que no és gaire elevat, amb la qual cosa els resultats s'esperen en el mateix sentit. Els resultats són obvis. De mitjana, un 5% de les cooperatives fa ús o té patents. Segons l'*Enquesta sobre estratègies Empresarials* (ESEE, 2007), per al conjunt de l'empresa catalana es considera que el 29,4% utilitza patents. És clar, doncs, que, respecte a aquest indicador que mostra el grau de creativitat i empenedoria del sector cooperatiu, seria important:

Millorar els indicadors de generació i ús de patents pròpies.

Percentatge de productes nous sobre vendes

És destacable que les cooperatives de treball presentin una evolució positiva de les vendes. Tanmateix, l'evolució pot ser insuficient per mantenir els beneficis. Per tal de millorar l'eficiència i la productivitat, augmentant consegüentment el pes dels ingressos respecte de les despeses, esdevé imprescindible que les cooperatives apostin per alguns factors crítics d'èxit, com ara:

Potenciar la innovació per guanyar competitivitat

Millorar les polítiques de màrqueting.

Augmentar la capacitat d'internacionalització.

Una bona mesura per determinar l'efectivitat de la innovació al mercat final és mitjançant el pes dels productes nous que treuen les empreses al mercat. Podem considerar nou un producte que hagi aparegut, com a màxim, cinc anys enrere. Així, doncs, per al conjunt d'empreses mercantils d'alt creixement catalanes, el percentatge dels productes nous sobre el total de vendes se situa el 2007 en un 37,9%. Les cooperatives es troben en un nivell baix d'innovació en producte. Els percentatges de productes nous sobre la facturació acostumen a oscil·lar a les cooperatives de treball entre el 15-30% (per a l'any 2008).

La innovació externa

Respecte al tipus d'innovació que es practica, interna o externa (projectes amb universitats, sinergies amb altres cooperatives, etc.), cal destacar que les cooperatives que inverteixen en I+D intern dediquen entre el 0 i el 5% de les despeses sobre vendes. Les cooperatives no inverteixen en activitats d'I+D extern, mentre que sí que ho fan de manera interna. Tanmateix, cada vegada més les corporacions estan descentralitzant les activitats d'investigació i desenvolupament per aprofitar el coneixement que ja s'hagi pogut provar en altres organitzacions. D'aquesta manera es poden arribar a establir molts recursos que es destinaran a altres finalitats. És clar que les cooperatives encara no han arribat a aquestes actuacions, precisament per no:

Apostar decididament per la innovació externa.

Percentatge de la plantilla dedicada a I+D

Respecte a la quantitat de personal a temps complet que es dedica a tasques d'investigació i desenvolupament, cal dir que gairebé no n'hi ha. Aquests resultats confirmen que les cooperatives són generalment societats poc innovadores, ja que la mitjana del teixit industrial català se situa en un 2,9% de la plantilla dedicada a activitats d'aquest àmbit, molt per sobre de les dades obtingudes en aquest estudi. Partint, doncs, d'aquesta constatació sembla clarament recomanable:

Augmentar el nombre de socis treballadors dedicats a la recerca i la innovació.

Projectes d'I+D

Els esforços i la intenció de l'Administració i altres agents socials a incentivar la innovació és clara i coherent. Per això, és interessant saber quin tipus d'ajudes reben les cooperatives per emprendre activitats d'aquesta mena. De mitjana, un 11% de les cooperatives afirma haver rebut un ajut, xifra que es concentra sobretot en cooperatives que han generat pèrdues durant l'exercici 2007 (un 20% han obtingut ajuts). Es verifica l'esforç que fan les cooperatives d'alt creixement en aquest àmbit, ja que un 50% obtenen ajudes. Cal, doncs:

Dotar el sector d'un servei de cerca i acompanyament per obtenir ajudes a la innovació.

Gestió de les persones

El moviment cooperatiu disposa d'un gran actiu a l'hora d'engegar projectes de canvi: l'alt compromís de les persones que el formen. Una fortlesa que cal destacar, doncs, és el paper de les persones. Les enquestes revelen que un factor molt important per afrontar la crisi és el compromís de la plantilla. Això es manifesta en el fet que, en una part important de les cooperatives analitzades, els treballadors participen en plans de millora de la qualitat dels processos. Tanmateix, del diagnòstic de la realitat de les cooperatives es desprèn que les cooperatives de treball de Catalunya, tot i disposar d'una fortlesa important amb relació al potencial de les persones, haurien de fer un esforç per:

Apostar per polítiques de persones que millorin la satisfacció (inversió en selecció de persones, formació, sistemes d'incentius, sistemes de suggeriments, etc.).

Invertir en formació per poder ser més eficients i competitives.

D'altra banda, amb relació a la crisi que s'està vivint actualment, els sectors més castigats (construcció, comerç i hostaleria) han de reduir costos, així que necessiten:

Prioritzar accions com ara la reducció de les despeses de personal per la via del consens i la negociació.

D'aquesta manera s'aprofita una de les fortaleses que té el sector cooperatiu amb relació al compromís de les persones. Això vol dir apostar pel sacrifici compartit com a alternativa als acomiadaments de part de la plantilla.

Creativitat i valor afegit

En una economia del coneixement, la creativitat és i serà cada vegada més el factor diferencial, l'element creador de valor afegit. El treball cognitiu s'imposarà sobre el treball mecànic com a principal factor de producció, fet que implica que les organitzacions, les empreses, s'hagin de redefinir per facilitar la retenció i potenciació del talent creatiu. Les estructures rígides, jeràrquiques, han d'anar deixant pas a noves maneres de relacionar-se en el treball que implicarà redefinir les organitzacions, els vincles i els criteris de retribució. La creativitat com a factor dominant d'innovació i de producció implicarà redefinir els conceptes d'espai i temps en el treball, orientant les organitzacions a l'obtenció de resultats més que al compliment amb una dinàmica mecànica del temps de treball.

De l'anàlisi del percentatge de beneficiaris dels diferents tipus de formació, doncs, destaca que la formació és pràcticament tota operativa i tècnica, tant si ho observem per sectors com per dimensió. I si bé és imprescindible en el context de la nova economia, allò que fa guanyar en competitivitat és la capacitat d'innovació, de creativitat i d'aportació de valor afegit a la producció. Partint, doncs, d'aquestes bases, la formació hauria de tendir a incorporar més continguts de gestió empresarial, gestió societària que facilités l'aportació de valor a l'empresa.

En general, podem observar que hi ha una certa reticència a fomentar la creativitat i la innovació, justament el que cal que facin les empreses que vulguin sobreviure en el futur. Parafrasejant Gary Hamel, cal augmentar la passió i la creativitat en el si de les empreses. Entre d'altres coses perquè el *management* que s'aplica a la gran majoria de les empreses –i també, per tant, a les cooperatives- està molt ben preparat per mantenir, però no per establir mecanismes d'innovació o d'adaptació. D'altra banda, més enllà de la ja obligada innovació, cal no oblidar que la formació continua essent imprescindible en el moment de posar en marxa qualsevol projecte empresarial.

3.3 Àmbit comercial

Comercialització

Tot i que les cooperatives afirmen que han de fer importants esforços comercials per sortir de la crisi, la seva estructura de vendes no està gaire professionalitzada. La utilització de sistemes d'ABC de clients és minoritària i la figura d'un professional dedicat a vendes, escassa. A més, la majoria de cooperatives dedica menys d'un 1% de les vendes a activitats d'aquest àmbit. En aquest sentit, seria oportú, doncs:

Augmentar la inversió en comercialització i política de marca.

D'altra banda, en aquest àmbit també seria del tot recomanable:

Augmentar els nivells de cooperació amb d'altres entitats per millorar la comercialització.

Aquest nou plantejament propiciaria més satisfaccions per part dels clients (i menys devolucions), fet que repercutiria directament en els estats econòmic i financer de les cooperatives. De fet, les mesures preses per afrontar la crisi coincideixen majoritàriament a augmentar els esforços comercials.

Networking professional: assistència a fires i convencions professionals

De mitjana, un 28,07% de les cooperatives assisteixen a fires, convencions o altres per promocionar els seus productes. Segons l'*enquesta sobre estratègies empresarials* (ESEE, 2007), el 83% de les empreses catalanes fa algun tipus d'acció comercial. Aquesta dada exemplifica l'argument que les cooperatives també es troben per sota de les empreses mercantils en termes de política de comercialització. L'assistència a fires i congressos és un bon indicador de l'esforç que l'empresa està fent en el vessant comercial i, alhora, una bona eina per trobar nous clients. Així, doncs, cal:

Augmentar les accions comercials (*networking*, fires, convencions professionals, expedicions comercials, etc.).

Sistemes de recollida de suggeriments

Són minoria les cooperatives que disposen d'un sistema de recollida de suggeriments. Els grups en què més funcionen aquestes eines de recollida d'informació són els que inverteixen més en l'àmbit de comercialització, cooperatives amb beneficis i, sobretot, les d'alt creixement, que es tornen a trobar molt per sobre de la mitjana en la recollida de suggeriments amb un 67% dels casos, per un 46% de mitjana. Cal, doncs:

Posar en marxa sistemes de millora de la participació dels clients (recollida de suggeriments, informació, etc.).

Aprofitar el potencial de les xarxes socials.

Aprofitar el potencial de l'associació a les federacions per promoure les relacions comercials entre cooperatives.

La informació entre client i empresa és necessària per a la constant millora del producte i del servei. Tenir instal·lat un sistema de recollida de suggeriments ajuda a entendre el que veritablement els clients estan demanant al mercat, per la qual cosa cal augmentar els esforços en aquest sentit.

Sistemes ABC de clients

Els sistemes ABC elaboren classificacions per tal d'obtenir una informació més detallada i exhaustiva dels clients (en aquest cas). En aquest sentit, les cooperatives que gestionin aquest element amb models ABC disposaran d'una certa informació addicional a la resta que les ajudarà en el procés de la presa de decisions. Un 47,81% de les cooperatives afirma que té aquest tipus d'informació. És important:

Implantar sistemes ABC de clients a la gestió comercial de la cooperativa.

Esforz comercial

Un dels indicadors que proporciona informació sobre la importància de la comercialització és l'existència d'un responsable o d'un equip que s'hi dediqui. Tan sols en un 48% dels casos s'observa que hi ha aquesta figura. Les cooperatives que generen beneficis sí que tenen més consideració cap a aquesta posició que les que obtenen pèrdues. La implanten un 48% de vegades en el primer cas, i un 43% en el segon. En conclusió, no sembla que les cooperatives donin gaire importància a aquest perfil de professional, ja que només les d'alt creixement tenen, majoritàriament, aquesta vessant coberta (en un 56% dels casos). Una de les decisions més preses en temps de crisi és i ha de ser la potenciació de l'esforç comercial per tal de sostenir els nivells de vendes. És imprescindible:

Potenciar l'esforç comercial, especialment en un context de crisi profunda i duradora.

Repensar el model de negoci.

Promoció i publicitat comercial

A més, per seguir valorant l'esforç de les cooperatives en l'àmbit comercial, cal dir que, si bé hi ha poques cooperatives que utilitzen la figura del responsable comercial, sí que disposen d'una activitat comercial important. De mitjana, un 25% té més d'un 26% de la plantilla dedicada a aquesta activitat. Les cooperatives d'alt creixement sempre dediquen personal a l'activitat comercial, però mai per sobre del 25% de la plantilla.

Una bona manera d'avaluar els esforços comercials de les cooperatives és conèixer el percentatge de vendes dedicat a la promoció. La majoria de cooperatives dedica menys d'un 1% sobre vendes a promocionar els seus productes o serveis. Hi ha menys cooperatives amb beneficis que no dediquen

recursos a aquestes activitats en comparació amb organitzacions amb pèrdues. Les empreses d'alt creixement dediquen un major esforç a la promoció de productes, ja que tan sols un 22% d'aquestes no hi dedica recursos. Cal, doncs:

Augmentar els percentatges sobre vendes dedicats a promoció i publicitat.

Noves presentacions de productes

Una altra eina de comercialització és l'actualització de la presentació del producte. Amb relació a aquesta qüestió, de mitjana, els darrers dos anys, el 60% de les cooperatives han fet modificacions en la presentació dels seus productes. Cal destacar que han estat més corrents en les cooperatives amb pèrdues. Quant a les cooperatives de serveis, un 91% ha modificat la presentació, mentre les de treball ho han fet tan sols un 55%. Les cooperatives d'alt creixement també es troben per sobre de la mitjana quan es tracta d'actualitzar el producte. Un 75% ha presentat nous productes en els últims dos anys. Cal, per tant:

Apostar per l'actualització i la renovació de la presentació del producte.

Estratègia de política de preus i posicionament al mercat

És interessant també per a l'objectiu d'aquest informe conèixer el posicionament de les cooperatives en matèria de preus. En definitiva, saber si són competitives respecte de la resta de mercat. Quant a la qüestió, doncs, de si les cooperatives són líders en preu amb relació al producte o servei que ofereixen, de mitjana, les cooperatives no competeixen en matèria de preus, ja que tan sols un 14% consideren l'opció de posicionar-se al mercat com a líders en preus. Tot i que el preu és un dels factors en la decisió de compra, no necessàriament cal apostar per aquest factor si l'èmfasi es posa en el valor afegit.

Quant al posicionament al mercat, i partint de tres categories (segments alt, mitjà o baix), en termes mitjans, les cooperatives consideren que el seu producte està posionat majoritàriament en segments alts del mercat. Les cooperatives amb beneficis consideren important col·locar els productes al segment alt del mercat (amb valor afegit) en un 49%, per un 34% de les cooperatives amb pèrdues. Cal, doncs:

Definir la política de preus com a factor de competitivitat en funció del posicionament al mercat.

Satisfacció del client

No es pot valorar l'aspecte comercial sense tenir en compte el grau de satisfacció dels clients. Per això és imprescindible dotar-se de sistemes per valorar aquest atribut. Així, en aquest cas, es considera que una majoria de cooperatives (62%) disposa d'un sistema per avaluar el client, fet que demostra la importància que es dona a aquest aspecte.

3.4 Àmbit de recursos humans (política retributiva i formació)

Nivells salarials

Els nivells salarials a les cooperatives de treball són competius, excepte en alguns sectors determinats on caldria millorar en aquest aspecte per tal de retenir i atraure talent, factor clau de competitivitat en el context de la nova economia del coneixement. L'anàlisi del nivell salarial de les cooperatives catalanes amb relació a la competència, doncs, indica que les cooperatives de treball de Catalunya tenen uns salaris equivalents als dels seus competidors en un bon nombre de casos. En d'altres, però, no.

La mitjana de la forquilla retributiva a Catalunya entre salaris és d'1,3 entre el salari més baix i el salari més alt, xifra que es manté molt estable en tot l'àmbit territorial català. En aquest sentit, es pot considerar que les condicions salarials, determinades per la tradició, potser excessivament igualitarista del model cooperatiu, poden dificultar la captació i la retenció de professionals de perfil alt especialment en els nivells directius. Efectivament, la política retributiva és un dels factors clau en el rendiment i la motivació de les persones, juntament amb l'encaix a l'organització i les bones pràctiques de gestió. La satisfacció global en el treball està influïda pel grau de satisfacció amb les remuneracions que es reben. Dos dels principals factors d'influència percebuts són: mèrit (ajust que crec que mereixo) i equitat (greuge comparatiu).

És clar, per tant, que una millor política retributiva augmenta la capacitat de retenció de talent i actua com a factor d'atracció de nou talent per a les empreses. La capacitat de resiliència de les cooperatives –més resistents en situacions de crisi per un major compromís dels treballadors, que en són majoritàriament socis– és un factor positiu mentre sigui circumstancial. Quan hi ha el risc d'esdevenir un factor estructural, deixa de ser una fortalesa per passar a ser una debilitat competitiva. En aquest sentit, si la política retributiva del sector cooperatiu és d'1 a 1,3, és fàcil entreveure que les expectatives retributives tinguin poc recorregut i, per tant, hi hagi dificultats per atraure, i retenir, el talent. És important:

Fer polítiques retributives d'atracció i retenció de talent complementàries a accions específiques mitjançant altres atributs laborals (flexibilitat, dinàmica de treball, etc.) i augmentar la franja d'escalat salarial.

Escalats salarials

És destacable l'elevat percentatge de desconeixement dels trams salarials, fet que caldria compensar amb la:

Promoció polítiques de comunicació eficaces de transparència (formació i gestió de persones).

Un altre element característic de la realitat de les cooperatives de treball és l'existència d'escalats salarials molt homogenis. Això pot comportar aspectes positius o negatius depenent de com s'apliqui, però pot tenir riscos si el criteri pel qual s'opta no té en compte la participació de cada soci en les ràtios de productivitat. És per això que caldria:

Incorporar una formació específica sobre polítiques salarials amb les característiques següents: vinculades i de suport a l'estratègia de la cooperativa, que reforcin la gestió del rendiment, que incentivin la consecució de resultats (retribució variable), que reforcin la cultura corporativa i que reconeguin la diversitat de les necessitats dels treballadors.

Fomentar la cultura d'associació de rendibilitats altes a projectes empresarialment i socialment atractius.

I caldria superar certs estereotips que associen automàticament projecte socialment qualificat amb nivell salarial baix.

Prestacions socials

És destacable també el fet que només el 42,2% de les empreses cooperatives té prestacions socials no exigides per la llei. La mateixa idiosincràcia del model, així com les pràctiques ja consolidades en el sector empresarial, haurien de fer augmentar aquest percentatge en els pròxims anys.

Com hem comentat anteriorment en el context de la nova economia, els factors d'atracció i retenció de talent tenen a veure amb més aspectes que el tradicional de la retribució (flexibilitat laboral, polítiques de conciliació, projecció, etc.). En aquest sentit, una política activa de prestacions socials pot ser clau per aportar valor i competitivitat a aquelles polítiques retributives iguals o, fins tot, inferiors a les de la competència. Les prestacions socials no exigides per llei són part de la política retributiva de l'organització. Aquesta política es configura a partir d'elements de retenció, d'integració i de gestió del risc (previsió, assegurances de vida, assegurances de vehicles, salut, vehicle, despeses, representació). En l'empresa moderna és ja una pràctica consolidada la necessitat d'incorporar aquest tipus de prestacions com a eina de fidelització dels treballadors i com a element clau de retenció i atracció de talent. Caldria, per tant:

Impulsar –i assessorar, per tant– entre les cooperatives de treball la implementació de polítiques actives de prestacions socials com a element clau a l'hora d'aportar valor i competitivitat, especialment en aquelles que tenen polítiques retributives iguals o, fins tot, inferiors a les de la competència.

Gestió de les relacions laborals i societàries

En general, cal aprofundir i millorar substancialment la gestió de recursos humans per tal de millorar la gestió de la política retributiva, les polítiques actives de prestacions socials per aportar valor afegit i competitivitat, les polítiques de consolidació de llocs de treball o les accions destinades a l'atracció i retenció de talent. Cal aprofundir, per tant, en la pràctica d'accions de fidelització (prestacions socials, conciliació, flexibilitat, aportacions voluntàries de capital, etc.). És important, igualment:

Estendre la formació societària al conjunt dels socis i treballadors.

Millorar les polítiques de comunicació de transparència eficaces per augmentar el coneixement sobre l'existència de trams salarials a la cooperativa.

Formació universitària

Hi ha una clara línia divisòria amb relació a la formació i els tipus de sectors. Aquells de tipus més industrial (agrari, transports, indústria, comerç i hostaleria) mostren un nivell de formació universitària clarament més baix. Tanmateix, tant el sector agrari com el de comerç i hostaleria assenyalen nivells significatius respecte dels altres amb relació a la presència de treballadors postuniversitaris, fet que pot permetre intuir una certa emergència d'activitat econòmica cooperativa amb més valor afegit en aquests sectors. Aquesta línia, si es confirma, podria servir per replicar experiències en el conjunt d'aquests sectors. El sector cultura i comunicació, pertanyent al sector emergent de les indústries culturals, és el que reflecteix un nivell clarament més alt de formació universitària i postuniversitària.

És ressenyable el fet que dos sectors com el comerç i hostaleria i el de cultura i comunicació, amb percentatges relativament alts de treballadors amb formació postuniversitària, tinguin, en canvi, percentatges molt baixos amb relació a les accions formatives que fan als seus treballadors. S'ha de tenir en compte, d'altra banda, que com més treballadors hi ha, més baixos són les ràtios dels nivells de formació. En aquest sentit, és rellevant l'alt percentatge d'estudis postuniversitaris a les microempreses.

Mecanismes de transferència de la formació

Com a aspecte clarament positiu podem exposar que 4 de cada 5 cooperatives de treball duu a terme les seves accions de formació a partir d'una detecció prèvia de necessitats, per bé que no obtenim els mateixos resultats quan parlem de la transferència de la formació. Parlem de transferència de la

formació per referir-nos a la utilització efectiva i regular, en l'esfera professional, de coneixements, habilitats i actituds adquirits a conseqüència de les accions formatives fetes. Sabem que la formació és una feblesa del món cooperatiu i les empreses en són conscients, ja que s'estan fent accions formatives i un elevat percentatge n'avalua els resultats obtinguts. Aquesta, efectivament, s'avalua molt més en aquells sectors on el nivell formatiu és més baix (transports, indústria, construcció i agrari), probablement perquè és un tipus de formació molt més tècnica-operativa, relacionada de manera més mesurable i visible a les funcions de treball diàries dels treballadors. Caldria:

Implementar mecanismes de transferència de la formació.

Formació per al consell rector

En el seu conjunt, la valoració sobre la idoneïtat de la formació és absoluta en les cooperatives de treball, fet que convida a seguir ampliant l'oferta formativa per als seus treballadors. De tota manera, és molt destacable el fet que la formació als membres del consell rector sigui molt inferior a la formació als quadres directius. Aquest indicador implica, doncs, que cal millorar clarament aquest nivell ampliant de manera significativa la formació al consell rector perquè pugui desenvolupar les seves competències amb la màxima eficiència.

Tot i que en el seu conjunt hi ha un percentatge més alt d'empreses que fan formació al consell rector, la diferència és molt petita. Atès que es tracta de l'òrgan de màxima representativitat, el percentatge hauria de ser molt més elevat. I més si tenim en compte, com veurem seguidament, els percentatges de formació als directius. Aquest fet podria suggerir un cert menysteniment de la figura del consell rector com a òrgan de govern clau per al desenvolupament de la cooperativa. La formació als membres del consell és molt inferior a la formació als quadres directius, de manera que caldria:

Ampliar la formació al consell rector perquè pugui desenvolupar les seves competències amb la màxima eficiència.

Formació empresarial i societària

La formació a les cooperatives de treball està clarament orientada a la formació tècnica-operativa i en molt menor mesura a l'empresarial i la societària. Mantenint els nivells de la tècnica-operativa, caldria augmentar sensiblement les altres dues dimensions perquè és on roman l'especificitat del model cooperatiu i, consegüentment, la clau per aportar valor afegit i guanyar en competitivitat. És important, doncs:

Impulsar la formació empresarial i societària, mantenint els nivells de la tècnica-operativa.

Formació directiva

Igualment és imprescindible l'adopció de formació específica per als directius. El recurs habitual per desenvolupar-la han de ser els MBA (*Master in Business Administration*) i els programes de perfeccionament directiu funcionals fets per les escoles de negocis. El nivell de capacitació ha de ser homologable al de qualsevol empresa. La formació de l'alta direcció i dels comandaments intermedis és tan necessària com la formació dels treballadors de línies i dels tècnics. Cal, per tant:

Impulsar la formació de l'alta direcció i dels comandaments intermedis al mateix nivell que la formació dels treballadors de línies i tècnics.

Formació directiva en recursos humans

D'altra banda, la política retributiva ha d'anar vinculada a l'estratègia de l'organització: cap a on va la cooperativa? (visió); com ho farem? (estratègia); què és el que hem de fer bé? (motors d'èxit); què volem retribuir?, com ho volem retribuir? (salari base, variable a curt termini, variable a llarg termini, beneficis, etc.).

L'objectiu de la remuneració ha de ser, per tant, reforçar l'estratègia de l'empresa, millorar el rendiment i mantenir un equilibri entre contribució i contraprestació. El fet que la mitjana de la forquilla salarial en el sector cooperatiu a Catalunya sigui d'1-3, evidencia una política retributiva bastant homogènia i, per tant, fa suposar que no són polítiques vinculades a l'estratègia de la cooperativa, és a dir, que es modifiquen i s'actualitzen d'acord amb l'estratègia d'una manera periòdica. És per això que caldria incorporar formació específica sobre polítiques salarials amb les característiques següents: vinculades i de suport a l'estratègia de la cooperativa, que reforcin la gestió del rendiment, que incentivin la consecució de resultats (retribució variable), que reforcin la cultura corporativa i que reconeguin la diversitat de les necessitats dels treballadors.

És necessari, en conjunt, doncs, formar els directius de recursos humans per tal que tinguin les competències adequades per impulsar polítiques retributives vinculades a l'estratègia de la cooperativa (escalat salarial, plans d'aportació de capital per a jubilacions, socis en excedència, plans d'incorporació de socis, etc.). La formació ha de ser específica per a directius MBA (*Master in Business Administration*) i programes de perfeccionament directiu funcionals fets per les escoles de negocis. Cal exigir el nivell de capacitació homologable al de qualsevol empresa. I, per tant:

Impulsar formació específica per a directius MBA (*Master in Business Administration*) i programes de perfeccionament directiu funcionals fets per les escoles de negocis.

Formació cooperativa

És important liderar l'elaboració d'un pla general estratègic de formació cooperativa del sector cooperatiu, en general, i de cada sector en particular, definint i coordinant el paper, els objectius i les accions de cada un dels agents vinculats al sector: Direcció General d'Economia Cooperativa, Confederació de Cooperatives de Catalunya, Federació de Cooperatives de Treball de Catalunya, Aposta, escoles de negocis, universitats, etc. És important, per tant:

Impulsar un pla estratègic de formació cooperativa que creï sinergies entre tots els actors.

Formació cooperativa a les escoles

L'escola hauria de contribuir de manera decisiva a la formació de noves habilitats i competències transversals que permetin desenvolupar itineraris professionals existosos en un context complex i progressivament més cooperatiu.

Capacitació

Cal treballar per fomentar i donar suport a l'elaboració del pla general estratègic de formació cooperativa del sector cooperatiu, en general, i de cada sector en particular. Cal donar suport econòmic a la formació directiva de primer nivell, l'elaboració de plans de carrera o l'adopció de mesures d'atracció i retenció de talent a les cooperatives. És important, per tant:

Promoure la formació sectorial amb plans de formació adaptats i específics a les característiques dels sectors cooperatius (agrari, atenció a les persones, etc.).

Promoure de manera intensiva la formació financera –amb especialització en cooperatives–, tant per a directors financers, gerents i directors generals com per a no financers (responsables de persones).

Promoure la formació en gestió de persones (relacionada amb polítiques actives de consolidació de llocs de treball, d'atracció i retenció de talent, polítiques salarials vinculades i de suport a l'estratègia de la cooperativa, que reforcin la gestió del rendiment, que incentivin la consecució de resultats –retribució variable–, que reforcin la cultura corporativa i que reconeixin la diversitat de les necessitats dels treballadors).

3.5 Àmbit de cooperació empresarial (intercooperació i internacionalització)

Intercooperació i participació en altres societats

El 75,3% de les cooperatives i societats no tenen acords formals. Aquest percentatge d'acords intercooperatius és molt baix si tenim en compte que la integració cooperativa és el conjunt de solucions i acords societaris que ajuden a incrementar i optimitzar la dimensió empresarial de les petites empreses amb la finalitat de millorar-ne la rendibilitat, per tal de competir molt millor en els actuals escenaris econòmics.

Igualment és molt baix el percentatge de cooperatives amb participacions en altres societats, amb només el 14,5% de cooperatives de treball que afirmen tenir-ne. Ja sigui per una major visió estratègica o per l'aparició de necessitats ineludibles per acarar el propi creixement que evidencien la necessitat de cooperar, el cert és que les dades mostren que la cooperació empresarial augmenta amb relació a la dimensió de l'empresa. Per això cal:

Promoure de manera decidida l'establiment d'acords formals entre cooperatives, així com la participació en altres societats.

D'una banda, cal impulsar programes de foment i suport a la planificació de les cooperatives, amb visió de cooperació empresarial, i de l'altra, plans estratègics sectorials amb l'objectiu de millorar-ne la competitivitat mitjançant estratègies de cooperació empresarial.

Promoure la relació amb els agents locals

Les cooperatives catalanes tenen un nivell desigual de prioritització amb els agents de l'entorn local. En el seu conjunt, només el 42,9% de les empreses donen molta prioritat a treballar amb agents de l'entorn local. Des de la perspectiva dels sectors d'activitat, les cooperatives d'educació i formació són les més implicades amb els agents de l'entorn local (el 76,9% ho fa totalment), seguides de les del sector de la construcció (64,3%) i agrari (60%). En canvi, destaca que altres sectors prioritzen molt menys els habitants d'una zona determinada, com ara les cooperatives de serveis a empreses i particulars (37%), cultura i comunicació (32,3%), transports (30,4%), mecànica i reparació (25,8%) i indústria (23,9%). Si tenim en compte la dimensió que tenen, constatem que la prioritització disminueix en proporció directa a la mida de l'empresa. Destaca el fet que menys de la meitat de les empreses petites i microempreses prioritzen totalment els agents de l'entorn local (48,3% i 38,3%). Cal, doncs:

Promoure una major implicació de les cooperatives amb els agents locals.

D'altra banda, la gestió de la comercialització necessita estratègies relacionals més fortes, de manera que s'han de:

Fomentar les xarxes relacionals locals i intersectorials, els contactes informals i «sense objectiu» amb el sector públic, les actuacions orientades a promoure la presència social estable i la participació en l'escenari de la reflexió i el debat.

Promoure, en definitiva, la noció de cooperació empresarial com a activitat econòmica més enllà de la cooperació institucional. Per això seria necessari dissenyar un programa de formació directiva de cooperació empresarial adreçat a directors generals i gerents.

Cooperar amb els governs locals a través de les àrees de promoció econòmica local, en la promoció de l'emprenedoria cooperativa.

Estendre els plans estratègics locals de dinamització cooperativa.

Cooperació publicoprivada

Els nous canvis socials fan que sorgeixin noves necessitats socials que s'han de poder atendre satisfactòriament a través d'una bona cooperació entre el sector públic i el privat. La col·laboració entre aquests dos sectors és cabdal per al bon funcionament de les societats modernes. La suma dels dos sectors ha de ser positiva i complementària. La suma entre l'objectiu social del sector públic i l'objectiu productiu del sector privat és la que ha de possibilitar la cooperació en benefici de la col·lectivitat, sent conscients a la vegada que no hi ha una sola forma de cooperar.

La proliferació d'escenaris de *coopetició* (competir i cooperar) en l'espai publicoprivat exigeix aprenentatge, confiança, colideratge, control i voluntat política compartida per tots els agents implicats. L'èxit de la cooperació ha de ser conseqüència de la generositat, la dedicació, el risc i l'esforç sostingut.

La cooperació publicoprivada s'ha de considerar com un instrument, no com un tot. El seu èxit rau en la capacitat de les persones i les organitzacions per revisar-ne els continguts, la metodologia i l'exigència en la revisió i l'adequació a nous espais que possibilitin un avenç real en el món de la cooperació publicoprivada, i en el marc dels intangibles associats a l'anomenada economia creativa i del coneixement. La coopetició publicoprivada resulta imprescindible per encarar els reptes del futur. Ara bé, exigeix principis, valors, marcs i actituds positives. És un procés inacabable, exigent, on cadascuna de les parts ha de saber distingir entre allò essencial que no ha de compartir i allò que sí que ha de compartir, i, per descomptat, establir estratègies comunes paral·leles a la seva pròpia estratègia única i diferenciada. Per a això cal:

Emfasitzar el suport a iniciatives i projectes que pugui desenvolupar el sector a través de les iniciatives de cooperatives, de grups cooperatius i de les estructures associatives federatives i confederatives.

Facilitar l'establiment de sistemes de cooperació entre departaments de la Generalitat de Catalunya i el sector (departaments de Treball, Finances, Habitatge, Educació, etc).

Cooperativisme i Administració pública

L'actual context de crisi pot esdevenir una oportunitat en la mesura que el paradigma de la cooperació publicoprivada es vagi consolidant. Les dificultats de l'Administració per accedir al finançament han de comportar la incorporació de models de gestió innovadors que el cooperativisme ha de saber aprofitar donant valor a la seva marca i a la proximitat de vocació ideològica amb la voluntat de servei de l'Administració pública. Seria oportú, en aquest sentit:

Promoure plans estratègics de desenvolupament local cooperatiu i accions de sensibilització a les administracions locals sostenibles en el temps més enllà d'accions puntuals engegades mitjançant subvencions públiques.

Coopetició

Igualment, en un escenari de creixent competitivitat, les empreses han d'aprendre a cooperar. La coopetició (*coopetition*) és una eina imprescindible per a les empreses que volen ser sostenibles en un mercat. Mitjançant la unió d'esforços, la complementarietat, s'optimitzen costos i augmenta la productivitat.

La coopetició exigeix tenir una actitud oberta i cercar avantatges competitius mitjançant la cooperació empresarial. La col·laboració entre competidors ha d'implicar la creació conjunta de coneixement, i no un simple intercanvi de coneixement. Els empresaris han d'incorporar estratègies de cooperació per tal de competir amb èxit i anticipar noves línies de treball i noves oportunitats imprescindibles per al desenvolupament de les seves empreses.

Un mercat incert i en constant canvi exigeix respostes ràpides i capacitat d'adaptació. L'establiment d'aliances estratègiques de cooperació ha de permetre respostes millors i més efectives per part de les empreses, més que actuacions aïllades i individualistes. La cooperació entre empreses permet, d'una banda la creació de valor i, de l'altra, la possibilitat d'especialitzar-se. Especialització i complementarietat de coneixement que aporten respostes integrals o específiques segons ho requereixi el mercat.

Els efectes positius de la cooperació empresarial en la creació de valor, la innovació i la productivitat són complementaris i no substitutius dels processos interns de creació de coneixement que exigeixen noves formes d'organització empresarial. Quan dues o més empreses que ofereixen el mateix volen sobreviure en un mercat, el més lògic és que uneixin esforços per influir en els factors. Aquest seria l'exemple més habitual que permet que hi hagi espais i associacions on aquestes relacions es donen. L'objectiu de la cooperació és la creació conjunta de coneixement per als socis, i no un tipus de cooperació en què l'objectiu sigui únicament absorbir el coneixement dels socis. En entorns que canvien a gran velocitat, el creixement està repartit entre diverses organitzacions, de manera que cal:

Promoure aliances estratègiques amb els competidors com el millor mecanisme per fer possible la creació de coneixement.

Igualment, cal de manera periòdica:

Realitzar activitats de *networking* empresarial (entre les cooperatives federades i no federades, les empreses mercantils, els entorns no cooperativistes en general).

Impulsar dinàmiques concretes de cooperació empresarial en àmbits específics i/o complementaris, i i dinamitzar les xarxes sectorials al si de la Federació mitjançant la creació d'un servei permanent d'assessorament i acompanyament en processos de cooperació i/o cooperació.

Elaborar i executar programes de cooperació empresarial en general, i per a estratègies de desenvolupament d'R+D+I.

Internacionalització de l'empresa cooperativa

En un entorn cada vegada més globalitzat, la internacionalització és un element clau. Habitualment, les empreses més exitoses aposten pels mercats exteriors i, de fet, en l'actual situació de recessió, tot indica que les empreses que tenen més activitat a l'exterior estan obtenint millors resultats. La presència de les cooperatives a l'estranger és molt pobra.

Tal com s'està globalitzant el món empresarial actualment, de mitjana, les cooperatives que tenen alguna activitat comercial amb l'exterior se situa en un 10,75%, essent superior per a aquelles empreses que generen beneficis i per a les de treball. Cal destacar que les cooperatives d'alt creixement són les que ho fan en major mesura. Les cooperatives que obtenen beneficis tenen més activitat a l'exterior que les que experimenten pèrdues. El total d'empreses amb activitat exportadora sobre el total d'empreses catalanes se situa en un 76,7%, mentre que un 18,7% de la pime catalana té activitat exportadora. En aquest punt també és oportú recordar la necessitat d'augmentar els

nivells de cooperació amb altres entitats per millorar el nivell d'internacionalització. És recomanable obrir sinergies el més aviat possible tot emprenent accions per a la internacionalització de l'empresa cooperativa. Cal, doncs:

Augmentar la inversió en internacionalització.

Percentatge de les exportacions sobre vendes

A quines regions del món va destinada la producció de les cooperatives? La majoria d'exportacions estan orientades a la Unió Europea (un 87% de mitjana). Aquesta conclusió és coherent amb la dada agregada que s'obté pel total d'empreses catalanes, on un 70,1% exporta cap a la Unió Europea.

De les cooperatives que afirmen exportar part de la seva activitat és interessant saber-ne el volum, és a dir, el percentatge que representa respecte de la facturació total. De mitjana, un 69,39% de les cooperatives que exporten ho fan entre un 0 i un 20% de la facturació. Les cooperatives amb beneficis exporten més proporcionalment que les que obtenen pèrdues. Això indica que les organitzacions amb activitat internacional aconsegueixen més bons resultats.

Respecte a la presència de les cooperatives a l'estranger, considerant-la a partir de l'existència d'instal·lacions de plantes productives o, fins i tot, de filials, cal destacar la inexistència de filials establertes en altres països. Només en algun cas aïllat hi ha algun actiu a l'estranger.

Representació i presència sectorial

Per tal que el sector cooperatiu sigui reconegut i de referència en els seus àmbits d'actuació (sectors) ha d'**assumir un paper de lideratge en cadascun dels seus sectors**. Ha d'assumir el paper de catalitzador identificant les estratègies més oportunes d'acord amb les característiques de cada sector cooperatiu i de la realitat del sector on opera. Cal desenvolupar, doncs, per a cada sector, les funcions de patronal, representació institucional i suport a les empreses, diferenciant clarament cadascun dels tres àmbits.

Tot i que en alguns sectors ho és més que en uns altres, la relació amb l'Administració pública –local i autonòmica– és una peça clau, de manera que cal desenvolupar activitats de proximitat, per a cadascun dels sectors, de tipus informal, a banda de garantir la presència en els òrgans institucionals que correspongui. En aquest sentit, cal:

Desenvolupar la funció d'aportació de coneixement sectorial i de posicionament relatiu del sector.

Desenvolupar el coneixement de l'entorn (novetats del mercat, estadística bàsica, innovacions tècniques, marc legal, oportunitats de mercat, evolució de la competència, plans de futur).

4. GESTIÓ SOCIETÀRIA

4.1 Àmbit de participació de les persones en la gestió

Consell rector i presa de decisions

La realitat de les cooperatives de treball es caracteritza per uns elevats percentatges de convocatòria d'assemblees (el 61,5% de les empreses mitjanes han convocat entre 5 i 10 assemblees en els darrers dos anys). Una alta participació en la darrera assemblea, amb una mitjana del 89,2%, és un símptoma del bon nivell de participació i transparència. Tanmateix, pot implicar una certa infrautilització del consell rector com a òrgan de govern, al capdavant òrgan plenament legitimat per la resta de socis, però més àgil per a la presa de decisions que l'assemblea. De fet, considerant que el consell rector, com a òrgan de gestió i decisió, es podria reunir de mitjana una vegada al mes, els resultats mostren un nivell de convocatòries baix que contrasta amb l'elevat percentatge de convocatòries de l'assemblea. Caldria trobar, doncs:

Equilibri entre participació i eficiència mitjançant una major presència del consell rector.

Canals d'informació

Hi ha uns alts percentatges d'existència de canals d'informació en el conjunt de les cooperatives de treball. A Catalunya hi ha un percentatge molt elevat (86,7%) de cooperatives que tenen canals d'informació interns per recollir propostes de millora. Destaca només el sector de la construcció, amb un 100% de les seves cooperatives que no disposen d'aquests canals. Tanmateix, només un 66% disposa d'un mecanisme formal de resposta a aquestes propostes de millora. La participació és una eina que ha de contribuir a millorar el rendiment social i econòmic de l'empresa; tanmateix, si no s'estructura i és efectiva, pot ser més aviat un generador de conflictes per la frustració que poden provocar les expectatives no complertes. Cal, doncs:

Aprofundir en els sistemes bidireccionals de comunicació a l'empresa.

Cooperació en el treball i model de negoci

La redefinició de les organitzacions, en un context d'economia del coneixement, haurà de tenir en compte de manera simultània aspectes com ara l'especialització i la complementarietat, incorporant el treball en equip –espai on té lloc la creativitat– i la cooperació com a nucli central de l'estructura organitzativa. Cal repensar les empreses tenint en compte les tendències de més autonomia de les persones i que el factor clau serà la capacitat per desenvolupar la creativitat. Les organitzacions hauran de ser cada vegada més centres d'aprenentatge on les persones puguin expressar i millorar les seves capacitats i on la seva voluntat d'autonomia i corresponsabilitat s'adeqüi als interessos de l'organització.

Pel que fa als grups de treball s'observa una dinàmica prou activa en què es destaca que les empreses petites tenen grups de treball més estables, i les mitjanes i grans en creen més però són més circumstancials. D'altra banda, el percentatge de persones implicades en grups de treball és més gran com més petita és la cooperativa. És important:

Generar espais estructurals perquè es doni una cooperació real entre les persones. No com un annex superficial, sinó com el centre del model de negoci.

Participació en la gestió

Unes persones cada vegada més autònomes, amb més capacitats i habilitats, requeriran empreses més madures que no només no en bloquegin el potencial creatiu sinó que el potenciïn. Per això, les empreses han d'incorporar una reflexió profunda sobre el seu profund sentit i, especialment, una pràctica coherent que superi tant el sistema paternalista d'organització del treball com l'autoritari.

El potencial més valuós de les persones s'extreu en aquelles empreses que saben, realment, cooperar: entre persones, entre organitzacions i entre la mateixa organització i l'entorn més immediat. Però les empreses cooperaran si les persones que en formen part aprenen a cooperar, si aprenen a ser conscients que quan condueixes un projecte individual propi cal conèixer l'abast dels nostres actes i veure'ls interconnectats en un projecte col·lectiu i comú. Si la responsabilitat social de les organitzacions es configura a partir de la responsabilitat social individual, la cooperació entre les organitzacions només serà real a partir de la cooperació entre les persones. Cal:

Promoure la participació de les persones en el treball diari, complementàriament a la participació societària.

Participació financera dels treballadors

Cada vegada més empreses són conscients de les possibilitats que ofereixen els sistemes de participació financera dels treballadors. Hi ha indicis sòlids que mostren que hi ha més avantatges en la participació financera quan els plans s'adopten a través d'un procés de cooperació. La participació financera contribueix al fet que els treballadors se sentin més identificats amb l'empresa i s'impliquin més en les seves activitats i el seu desenvolupament. Per tant, és important:

Promoure la participació financera entre els socis i treballadors de la cooperativa.

Participació dels consumidors (*cocreation*)

Cal una participació en què el valor no es creï en l'empresa i després s'intercanviï amb el client, sinó que el valor sigui cocreat per l'empresa i el consumidor. El valor ha de ser creat en comú per ambdues parts. En el sistema tradicional, on les empreses decideixen sobre els productes i els serveis que fabricaran, implícitament decideixen què és valuós per al client. En aquest sistema, els consumidors tenen poca o cap participació en la creació de valor. Cal, doncs:

Promoure la participació dels consumidors en el valor de l'empresa.

4.2 Àmbit d'òrgans de govern

Funcionament dels òrgans de govern

L'anàlisi de les dades indica que a Catalunya un 65% de les cooperatives de treball tenen una dinàmica de funcionament explícita dels òrgans de govern. I el 81% tenen instaurada una reglamentació del seu funcionament intern per escrit. Tanmateix, gairebé més de la meitat de les cooperatives enquestades (57,1%) mostren una no-separació de papers entre presidència i gerència, fet que evidencia un model poc ajustat a la teoria clàssica de la separació de poders (executiu, legislatiu i judicial), fonament de les democràcies modernes, i al mateix model cooperatiu, hereu d'aquesta teoria, que planteja una clara separació entre el representant del soci i les funcions executives. De fet, el 65% de les cooperatives no disposen de requeriments previs per accedir al càrrec de conseller. Amb relació a això, i de manera comprensible, com més gran és una empresa, més diferenciació de papers hi ha entre presidència i gerència. És el cas del 75% de les grans empreses, del 73,3% de les empreses mitjanes i del 62,5% de les empreses petites, mentre que només el 38,9% de les microempreses separen la presidència de la gerència. Cal aprofundir, igualment, a:

Visualitzar de la separació funcional –no política– dels papers presidència-gerència.

Per tal de millorar les competències del consell rector és urgent:

La incorporació de la figura del conseller independent.

D'altra banda, aquest fet implica que cal:

Definir bé el paper empresarial de l'assemblea.

La convivència actual en moltes cooperatives de treball entre socis cooperatius i treballadors assalariats s'ha de reforçar amb mecanismes de gestió basats en el fet que:

L'accés a la categoria de socis sigui un procés de desenvolupament personal i capacitació professional, empresarial i societària.

Figura del conseller independent

Pel que fa a la figura del conseller independent, a Catalunya únicament un 6,4% de les cooperatives entrevistades tenen consellers independents en el seu òrgan de govern, davant del 93,6% que manifesten no tenir-la. Probablement, aquest fet es deu a les reticències a implicar un assessorament i condicionament de les decisions del consell rector de manera permanent. Tanmateix, les dades mostren que les empreses grans utilitzen fórmules més innovadores, com pot ser aquesta figura, que els permet disposar de la visió i l'assessorament d'experts en els seus òrgans de govern, que no necessàriament formen part de l'estructura de la plantilla. Cal:

Incorporar i normalitzar amb certa urgència la figura del conseller independent (o sigui, extern a l'organització, de plena confiança, bon coneixedor del sector i amb experiència empresarial i social) en la gestió cooperativa, amb vot i, provisionalment si cal, només amb veu. La xifra òptima de consellers independents és de dos.

En general, observem, doncs, que el conseller independent és una figura poc utilitzada, atès probablement al fet que pot generar reticència perquè implica un assessorament i condicionament de les decisions del consell rector de manera permanent. Tanmateix, és probable que en nombrosos casos la desconfiança se sobredimensioni respecte als avantatges que aquesta figura pot implicar –les possibilitats i els avantatges que pot tenir incorporar en la gestió de l'empresa una persona experta encara que no sigui sòcia– per al desenvolupament empresarial de la cooperativa. Tanmateix, a banda de les prioritats o decisions de l'empresa, un percentatge tan clar indica que la figura del conseller independent probablement és molt desconeguda. Caldria, doncs:

Fer una campanya d'informació específica sobre la figura del conseller independent, especialment a les cooperatives petites i mitjanes. La seva incorporació podria contribuir a la consolidació d'aquestes empreses i al seu creixement. En qualsevol cas, el fet de recórrer al suport puntual de la figura del consell independent no hauria de contraposar-se a la formació intensiva dels membres –i futurs membres– del consell rector.

Crear una xarxa de «mentors» que puguin assumir aquest paper, aportant valor a la gestió i el bon govern de les cooperatives.

Elaborar un document de bones pràctiques respecte a la utilització de la figura del conseller independent que reculli experiències positives que ja hi ha entre les cooperatives de treball, ja que podria ser una eina útil per a aquest objectiu.

Requeriments per accedir al consell rector

Gairebé més de la meitat de les cooperatives enquestades (57,1%) mostren una no-separació de papers entre presidència i gerència, fet que evidencia un model poc ajustat a la teoria clàssica de la separació de poders (executiu, legislatiu i judicial), fonament de les democràcies modernes, i al mateix model cooperatiu, hereu d'aquesta teoria, que planteja una clara separació entre el representant del soci i les funcions executives. De fet, el 65% de les cooperatives no disposen de requeriments previs per accedir al càrrec de conseller. En general, es constata un nivell molt insuficient d'exigència de requeriments per accedir al consell rector. En certa manera, aquest fet es pot atribuir a una confusió entre el «dret a accedir als càrrecs» i les «capacitats per accedir al càrrec». El dret és universal, però les capacitats s'han d'adquirir. Per tant, cal:

Formar els membres del consell rector.

Establir requeriments per accedir al consell rector. Establir processos de capacitació explícita abans de poder ser membre del consell. Possibilitar la remuneració dels càrrecs al consell rector per tal de facilitar l'assumpció de la professionalització desitjable com a administradors de l'empresa.

Emfasitzar clarament el paper del consell rector com a òrgan de govern de la cooperativa.

Aquesta capacitació és determinant ja que la gerència o direcció general de la cooperativa ha de disposar d'un marge de gestió adequat. La funció directiva no es pot exercir sense un reconeixement clar del dret a decidir i del dret a equivocar-se, assumint-ne, naturalment, les responsabilitats (de la mateixa manera que el comitè directiu i executiu és responsabilitat exclusiva del director general o gerent). La forma d'avaluació de la funció directiva s'ha de formalitzar en el procés de fixació d'objectius i estratègies. En aquest sentit, es podria considerar la incorporació de formes de formalització properes als «contractes de gestió» o als «contractes programa» a mitjà termini (3-6 anys). El consell rector, per tant, ha de saber assumir el seu paper.

4.3 Àmbit de política societària

Plans d'incorporació de socis

En el conjunt de les cooperatives de treball s'observen percentatges baixos de plans d'incorporació de socis. Probablement, cal un debat profund sobre la figura del soci a la cooperativa. Caldria emfasitzar la seva articulació en el procés productiu per superar l'associació de la condició de soci a la participació merament orgànica. En general s'observa com un fet positiu, però no hi ha una gran diferència en els percentatges, fet que demostra una pràctica més pautada i madurada pels que sí que ofereixen el període mínim de permanència i els que no. Segons les dimensions de l'empresa, com més gran és una empresa, sembla que més «cura» té a l'hora d'incorporar socis a l'estructura. En empreses més grans, doncs, més estructuració en la incorporació de socis. En aquest sentit, veiem que, tot i que en el punt anterior és evident que majoritàriament hi ha un període de permanència abans de ser soci, destaca que un 80% de les empreses no disposen de plans d'incorporació. Tenint en compte que estem tractant empreses cooperatives, és una dada que cal considerar amb atenció, atès que pot suggerir una certa associació entre el concepte de treballador laboral amb la figura del soci de treball que acabi confont drets i deures d'uns i altres. La manca de plans d'incorporació podria afectar el creixement de les empreses, ja que el fet de no tenir-ne subestima el fet d'incorporar nous socis –considerant-los simples treballadors–, amb el malbaratament de totes les potencialitats que aquesta figura té per a una cooperativa. Aquesta constatació hauria de:

Generar accions que permetin una major utilització d'aquest tipus de plans, amb una clara voluntat d'augmentar la implicació al projecte i, consegüentment, la productivitat dels nous socis.

Manuais d'acollida

Igualment trobem dades de percentatges baixos respecte a la utilització de manuals d'acollida. Un fet que hauria de demanar més dedicació com un element més d'atracció i retenció de talent en un context econòmic d'altas rotacions del personal. És necessari, doncs, impulsar programes de foment i suport a la implantació de plans d'acollida als socis que s'incorporen al projecte cooperatiu.

Aquest punt està totalment relacionat amb el pla d'incorporació de socis, ja que el fet de tenir un manual d'acollida permet entreveure que hi ha un pla d'incorporació de socis. Com que està relacionat amb el punt anterior, els resultats són igual de negatius que els anteriors, ja que menys de 4 de cada 10 empreses disposa d'un manual d'acollida. A banda d'això, és ressenyable que les empreses dels sectors de transport i construcció tinguin, en un 100%, un manual d'acollida. Aquest percentatge tan alt en aquests sectors pot permetre suposar que el manual d'acollida s'associa a un manual de caràcter tècnic, fet que, si es confirma, seria una confusió que caldria corregir. Cal, per tant:

Impulsar programes de foment i suport a la implantació de plans d'acollida als socis que s'incorporen al projecte cooperatiu.

Promoure l'elaboració de manuals d'acollida.

Figura del soci col·laborador

La figura del soci col·laborador està clarament infrautilitzada en el conjunt de les cooperatives de treball. El 66,7% de les cooperatives de treball afirmen no tenir la figura del soci col·laborador. Com que aquest fet es pot donar per un cert desconeixement de les potencialitats d'aquesta figura, caldria en aquest sentit:

Activar un seguit de mesures per fomentar la cooperació empresarial, informant, assessorant i acompanyant, si s'escaigués, en la cerca d'aliats estratègics que permetin un desenvolupament qualitatiu del negoci (en termes de finançament, de complementarietat, etc.).

Mecanismes de revaloració del capital

De la mateixa manera, és pràcticament inexistent la utilització de mecanismes de revaloració del capital aportat. Caldria, en aquest sentit, dotar les cooperatives de treball d'eines financeres adequades per facilitar l'aportació de capital mínim en la incorporació de socis. Per tant, cal:

Promoure la formació financera com a element clau per a l'optimització del model cooperatiu i els seus mecanismes de gestió.

La figura del soci

Aquí trobem un percentatge bastant elevat en la percepció de compromís en el pas de treballadors a socis. Si ens referim a un compromís amb l'empresa en l'assumpció de deures i responsabilitats, aquest percentatge és positiu, però si, d'altra banda, es refereix a un compromís relacionat amb el sacrifici, el resultat seria negatiu, ja que llavors no es visualitza com a positiu ser soci d'una cooperativa on només s'observen les obligacions però no es percep cap avantatge. La millor resposta seria, per tant, que s'observin els drets i els deures (compromís i privilegi). No és una bona dada que els socis o potencials socis percebin la incorporació més com un compromís (entès com a deure i, per tant, en gran manera esforç). En aquest cas, ens trobem amb un indicador que ens pot il·lustrar la dificultat que hi ha, en força casos, per incorporar socis entre el segment de treballadors fixos.

A les empreses grans no es considera que sigui un privilegi (0%) aquesta figura, fet que curiosament coincideix amb les empreses petites. Només a les empreses mitjanes hi ha un percentatge destacable

de treballadors que consideren que és un privilegi (14,3%). En tot cas, totes les empreses, independentment de la seva grandària, coincideixen en la percepció que esdevenir soci és més un compromís que no pas un privilegi, tot i que els percentatges fluctuen bastant: 50% a les empreses grans i mitjanes, 39,1% a les petites i 34,3% a les microempreses. S'ha produït aquest pas en el doble de casos a les microempreses (31,4%) i a les empreses petites (30,4%) que en les empreses mitjanes (14,3%), mentre que a les grans empreses el percentatge és del 25%.

Si seguim el fil que compromís és adquisició de responsabilitat, no s'entén la interpretació de les dades segons la dimensió, ja que no sembla gaire lògic, segons aquesta definició, que els socis de les mitjanes i grans empreses tinguin una major percepció de compromís amb l'empresa que els de les petites. Aquest fet pot permetre entendre que la pregunta no s'ha entès bé i s'ha interpretat malament, en aquest cas, el significat de la paraula *compromís*. D'altra banda, pot ser un reflex dels gerents o de les persones que han respost l'enquesta amb relació a la seva pròpia percepció sobre la dificultat per incorporar socis. És important, doncs, la:

Formació entorn de la figura del soci en una cooperativa.

Soci en excedència

Es detecten nivells percentuals baixos respecte de la utilització de la figura del soci en excedència, així com dels plans d'aportació voluntària per a jubilacions. El 75,4% de les cooperatives de treball afirmen no tenir la figura del soci en excedència. Com és d'esperar, aquests percentatges varien molt segons el sector de referència. Així, si en termes globals la mitjana és del 24,6%, trobem, en canvi, que al sector indústria aquesta figura no es contempla en absolut (0%), mentre que en quatre dels sectors analitzats el percentatge iguala o supera la tercera part: agrari i transports (33,3%), serveis d'atenció a les persones (36,4%) i educació i formació (37,5%). Cal:

Promoure, en aquest sentit, els avantatges d'aquesta figura amb relació al reciclatge professional o els *stage* internacionals.

Capitalització dels excedents

Pel que fa a la proporció d'excedents capitalitzats els darrers tres anys, trobem que gairebé la meitat (47,2%) capitalitzen molt poc els seus excedents (menys del 25%), mentre que el 41,6% de les cooperatives en capitalitzen més del 75%. Veiem, doncs, que un percentatge força elevat no capitalitza un nivell significatiu d'excedents, fet que pot comportar problemes de finançament a mitjà i llarg termini. Aquests percentatges són bastant semblants pel que fa a la proporció d'excedents capitalitzats els darrers tres anys. Així, les mitjanes de capitalització de menys del 25% dels excedents (47,2%), del 25% al 75% (11,2%) i de més del 75% (41,6%) valen per a tots els territoris, tret de Lleida, que, amb un 58,6% d'empreses que han capitalitzat menys del 25% dels excedents, es desmarca significativament de la mitjana. Seria bo, per tant:

Promoure la capitalització dels excedents.

Mecanismes de revaloració del capital aportat

De la mateixa manera, és pràcticament inexistent la utilització de mecanismes de revaloració del capital aportat. Caldria, en aquest sentit:

Dotar les cooperatives de treball d'eines financeres adequades per facilitar l'aportació de capital mínim en la incorporació de socis.

Impulsar la formació financera com a element clau per a l'optimització del model cooperatiu, tant pel que fa als seus propis mecanismes de gestió com a la fidelització dels seus socis actuals i futurs.

En general, s'observen fórmules molt disperses i poc homogènies. Que el 41% aportí menys de 1.000€ com a aportació mínima o que el 64,6% n'aportí menys de 3.000 pot deixar entreveure un concepte d'aportació feble quant al compromís econòmic, força allunyat de la dinàmica emprenedora, en què els percentatges de compromís econòmic són molt superiors. Si un nivell baix d'aportacions pot fer disminuir el nivell d'exigència dels mateixos socis, també cal afegir que no afavoreix la consolidació de fons propis que donin estabilitat a l'empresa i contribueixin a la seva consolidació i creixement. Paradoxalment, en el sentit que necessiten menys –que les micro i les petites– capitalització mitjançant aportacions obligatòries, les empreses mitjanes i grans tenen un percentatge d'aportació superior a 3.000€. Aquest fet, que respon a un bon plantejament financer en el cas de les cooperatives mitjanes i grans, deixa al descobert un factor en què cal treballar clarament en el cas de les cooperatives de recent creació, les microempreses i les petites.

Aquesta xifra evidencia també una manca de capacitat i estratègia financera de les empreses en rendibilitzar i revalorar el seu capital. S'observa que l'ús de mecanismes de revaloració creix lleugerament a mesura que ho fa la dimensió de l'empresa, fet degut previsiblement a una major estructuració de l'àrea estratègica i financera en les grans empreses. Si, d'una banda, la revaloració és bàsicament en benefici dels socis, com un element de fidelització per als actuals i els futurs socis, que veuen com la seva aportació inicial augmenta de valor, de l'altra, l'altra, creix ineludiblement la capacitat per atraure capital a la cooperativa, que permetrà, si s'escau, engegar nous projectes. És important:

Impulsar la revaloració del capital aportat.

Gestió de relacions laborals i societàries

Cal promoure les accions de formació, de visualització d'experiències i de difusió de bones pràctiques de gestió de relacions laborals i societària en aspectes com:

- La normalització de plans d'incorporació de socis i la utilització habitual de manuals d'acollida.
- La promoció dels avantatges de la figura del soci en excedència.
- La implantació de plans de formació societària per a socis i treballadors.
- La gestió de polítiques eficaces de comunicació i de transparència per millorar el coneixement sobre l'existència de trams salarials a la cooperativa.
- El foment i suport a l'elaboració de plans de carrera a les cooperatives.
- El foment i suport a la implantació de plans d'acollida als socis que s'incorporen al projecte cooperatiu.
- La millora de la competitivitat de la política retributiva.
- La incorporació de polítiques proactives d'atracció de talent mitjançant altres atributs laborals (flexibilitat, dinàmica de treball, etc.).
- La gestió de programes de fidelització.

4.4 Àmbit de responsabilitat social

Conciliació de la vida personal i laboral

Si l'aproximació de les persones al món laboral ha estat tradicionalment conseqüència de necessitats exclusivament materials, la tendència present i futura és que en la relació amb el món del treball predomini un equilibri de factors tangibles (remuneració) i intangibles (qualitat, benestar, temps lliure, flexibilitat, etc.). Les persones tendiran, doncs, a establir una relació integral amb el món econòmic i empresarial on tots els aspectes pròpiament econòmics (treball, estalvi, consum) hauran de conviure harmònicament amb relació a tots els àmbits de la vida personal. La vida econòmica de les persones serà cada vegada més un projecte personal propi. Si bé en alguns àmbits vinculats la responsabilitat social com ara la seguretat i la salut laboral, o l'avaluació de riscos laborals, està prou consolidada en les cooperatives de treball, cal seguir insistint en la necessitat d'estendre altres accions vinculades a la RSE.

La majoria de cooperatives catalanes, un 61,5%, disposen d'acords socials per permetre que l'assistència a fills menors o persones dependents pugui ser més compatible amb la vida laboral. Cal, de tota manera, que les cooperatives adoptin encara amb més decisió mesures d'igualtat i conciliació personal i laboral amb l'objectiu de millorar la competitivitat, la motivació, el compromís i la satisfacció dels treballadors, fet que implica una millora del marc de les relacions laborals i, a més, generar riquesa.

Consolidar els plans d'igualtat d'oportunitats

D'altra banda, a Catalunya la majoria de cooperatives, un 58%, disposen de plans d'igualtat d'oportunitats. Tanmateix, si la dada general és positiva, cal considerar amb especial atenció sectors com ara el de la construcció i l'agrari, amb percentatges molt baixos. Cal, per tant:

Impulsar plans d'igualtat d'oportunitats en aquells sectors amb indicadors per sota de la mitjana.

Avaluació dels riscos laborals

Pel que fa a l'avaluació dels riscos laborals, les dades indiquen que en el sector cooperatiu a Catalunya està consolidada, és a dir, que un 85,9% de les cooperatives de la mostra disposen d'una avaluació de riscos per als seus treballadors. L'anàlisi territorial, per sectors d'activitat i per dimensió, indica que l'avaluació de riscos laborals està implantada amb percentatges molt similars a totes les comarques de Catalunya, a tots els sectors d'activitat de l'estudi i a totes les dimensions organitzatives.

Seguretat i salut laborals

Les dades indiquen que en el sector cooperatiu a Catalunya la seguretat i la salut laborals estan consolidades, és a dir, que un 88,9% de les cooperatives de la mostra disposen de plans de millora sobre la seguretat i la salut laborals per als seus treballadors. L'anàlisi territorial, per sectors d'activitat i per dimensió, indica que, pràcticament amb aquest mateix percentatge a totes les comarques de Catalunya, a tots els sectors d'activitat de l'estudi i a totes les dimensions organitzatives, disposen de plans de millora sobre la seguretat i la salut laborals.

Avaluació de la satisfacció del treballador

Respecte al fet de fer avaluacions de la satisfacció dels treballadors, l'anàlisi indica que en la majoria de cooperatives de treball (65,4%) es fan avaluacions per conèixer i millorar la satisfacció dels treballadors a les cooperatives. L'anàlisi per sectors d'activitat assenjala que és en el sector Agrari i en el d'atenció a les persones on un nombre més elevat de cooperatives utilitzen mesures d'avaluació de la satisfacció dels seus treballadors. Destaca el sector de la construcció per la seva baixa utilització amb un 0%.

Comunicació corporativa i transparència

Amb relació a si es fan memòries anuals, les dades mostren que les cooperatives catalanes de treball, en un 57%, elaboren memòries anuals de la seva activitat. Si observem les dades per sectors, veurem que el percentatge decreix a mesura que ho fa el volum de l'empresa. Així, a la gran empresa, a l'empresa mitjana i a l'empresa petita trobem percentatges molt similars (66 i 68%), que baixen dràsticament respecte de les microempreses, amb el percentatge més baix: un 44,1%. Cal, doncs:

Facilitar un servei per a la realització de memòries anuals.

Impulsar la formació específica en l'elaboració i la presentació de documents de difusió de l'activitat cooperativa (memòria anual, catàleg corporatiu, web, etc).

Sistemes interns de millora

Pel que fa al percentatge de queixes i suggeriments dels treballadors (sobre el total de la plantilla) rebuts l'últim any, les dades indiquen que a les cooperatives catalanes hi ha una mitjana de 5,7% de treballadors que es queixen o fan suggeriments de millora durant l'any. Tanmateix, són destacables els percentatges d'alguns sectors, com el d'educació i formació (amb un 22,1%), seguit de lluny pel d'atenció a les persones, amb un 6,9%. És important:

Impulsar sistemes de millora interna a l'empresa cooperativa.

Reputació corporativa

La incorporació d'aquestes polítiques també serveixen per millorar la «reputació» dels grups que aposten per aquestes mesures i del sector cooperatiu. La incorporació d'aquestes mesures pot afavorir reduir el nivell d'absentisme laboral.

5. QUADRE RESUM DE PROPOSTES I RECOMANACIONS

Mesures, recomanacions i accions prioritàries que es deriven dels reptes plantejats.

ADMINISTRACIÓ

1. Promoure la creació de cooperatives.
2. Promoure la transformació d'empreses de capital en cooperatives.
3. Aplicar el pla nacional 2013-2016 de foment de l'emprenedoria col·lectiva.
4. Articular un pla estratègic que visualitzi la realitat cooperativa entre els joves (a llarg termini amb accions de sensibilització i a curt termini amb accions de suport a la creació i la consolidació).
5. Impulsar programes educatius de sensibilització cooperativa i empenedoria col·lectiva tant a l'educació primària i a l'ESO, com a l'FP i a la universitat.
6. Fer una avaluació, diagnòstic i pla de millora del Registre de Cooperatives. Elaborar una sistematització de la recerca i la recollida de dades.
7. Instrumentar línies de finançament de circulat amb l'aval d'una societat de garantia recíproca.
8. Afavorir la implantació de solucions mutualistes, com ara les societats de garantia recíproca, especialitzades en l'economia social.
9. Facilitar l'establiment de sistemes de cooperació entre departaments de la Generalitat de Catalunya i el sector (departaments d'Empresa i Ocupació, Economia i Coneixement, Habitatge, Ensenyament, Salut, etc.).
10. Extensió dels plans estratègics locals de dinamització cooperativa.

ENTITAT REPRESENTATIVA

1. Elaborar un argumentari del model cooperatiu relacionat amb avantatges de productivitat i autoregulació –sense que això es contraposi amb els elements de caràcter social que també té associats.
2. Difondre la utilització de l'argumentari a la xarxa d'assessors públics i privats que acompanyen el procés de creació d'empresa. Mantenir una comunicació estable amb els col·legis professionals implicats.
3. Promoure la cooperació públicoprivada introduint on sigui possible, criteris de selecció en els concursos que valorin aspectes diferencials que afavoreixin l'estabilitat dels llocs de treball i la proximitat.
4. Promoure eines per al finançament d'iniciatives empresarials cooperatives.
5. Desenvolupar models de contractes societaris que facilitin la vida societària i la resolució de conflictes.
6. Afavorir les aliances entre entitats per multiplicar els recursos per finançar les línies de finançament de les empreses.
7. Desenvolupar noves eines de finançament estable (deute perpetu, títols participatius a LT o a perpetuïtat, préstecs participatius, etc.), noves societats de capital risc cooperatiu, l'agrupament d'inversors socials, etc.
8. Posar en marxa programes d'assessorament i acompanyament per a la utilització de les eines de finançament propi (títols participatius, crèdits participatius, socis col·laboradors, aportacions voluntàries i obligatòries, etc.).
9. Elaborar un document de bones pràctiques respecte a la utilització de la figura del conseller independent que reculli experiències positives que ja hi ha entre les cooperatives de treball i fer una campanya de sensibilització entre les cooperatives associades.
10. Activar mesures per fomentar la cooperació empresarial, informant, assessorant i acompanyant, si s'escau, en la cerca d'aliats estratègics que permetin un desenvolupament qualitatiu del negoci (en termes de finançament, de complementarietat, etc.).

COOPERATIVA DE TREBALL ASSOCIAT

1. Reforçar, mitjançant accions de comunicació i de formació, la figura del soci donant-li el valor real que té per a l'empresa. Promoure plans de fidelització interna dels socis de treball: participació, incentius, avaluació de competències, etc.
2. Aplicar el principi de subsidiarietat i afavorir estructures i cultures que facilitin l'apropiació del lloc de treball.
3. Implantar els contractes societaris entre la cooperativa i els socis.
4. Augmentar el capital, desplaçar el deute a més llarg termini, per tal de minimitzar les tensions de tresoreria i controlar, al mateix temps, l'augment de les despeses financeres.
5. Replantejar el model de negoci: què fem, com, per a qui, etc.
6. Aplicar mesures que millorin l'eficiència de l'actiu no corrent i redueixin els terminis, introduint, per exemple, tècniques de gestió d'estocs i de gestió del crèdit a clients.
7. Millorar l'eficiència de les inversions fetes, disminuir la dependència del deute, augmentar el capital i l'autofinançament, reduir costos i, finalment, augmentar les vendes.
8. Promoure la figura del soci col·laborador com una eina clau per a l'aportació de capital en un context general de necessitat de finançament estable.
9. Desenvolupar aliances estratègiques amb socis amb una certa capacitat d'inversió.
10. Augmentar l'ús de les TIC per millorar la capacitat de competitivitat de l'empresa.
11. Augmentar la capacitat d'internacionalització.
12. Apostar per polítiques de persones que millorin la satisfacció (inversió en selecció de persones, formació, sistemes d'incentius, sistemes de suggeriments, etc.).
13. Posar en marxa sistemes de millora de la participació dels *stakeholders*, socis, treballadors, clients, entorn social, etc.

- 14. Establir requeriments per accedir al consell rector. Establir processos de capacitació explícita abans de poder ser membre del consell.
—
- 15. Incorporar la figura del conseller independent.
—
- 16. Aprofitar el potencial de les xarxes socials.
—
- 17. Promoure la capitalització dels excedents.
—

