

Els projectes cooperatius d' inclusió sociolaboral: com expliquem els models d'èxit?

Jesús García Acosta

3a Edició

Postgrau Economia Social i Solidària

RESUM EXECUTIU

Durant els últims anys l'Ajuntament de Barcelona està portant a terme diferents experiències laboratoris que desenvolupen determinades polítiques públiques que són innovadores en els seus objectius i plantejaments.

1. El model Sistema de Intervenció Cooperatiu de Inserció Sociolaboral (SICISE) per la promoció econòmica amb col·lectius vulnerables, que es va aplicar a les experiències de les cooperatives Alencop i Diomcoop.
2. El model emmarcat a la línia de Formació i acompanyament per la constitució i/o en la posada en marxa de la cooperativa, que es va aplicar a les experiències de les cooperatives Ca l'Abril i Diverscoop.

Aquestes experiències pràctiques s'han materialitzat en projectes cooperatius que s'han portat a terme amb l'objectiu de la inclusió sociolaboral de diferents col·lectius que no poden o tenen especials dificultats per inserir-se en el mercat laboral i/o que estan en situació d'exclusió o de risc d'exclusió social, com són col·lectius de immigrants subsaharians molt vulnerables que estaven sense regularitzar, com són les dones, moltes immigrants, dedicades a realitzar serveis de cures, i les persones amb discapacitat i majors de 45 anys.

Hem reflectit des d'on es nodreixen aquests models des d'un punt de vista teòric.

Després hem enumerat quines són les característiques principals d'aquests tipus de projectes cooperatius:

- Condicions de partida que es donaven en cada cas en particular.
- Factors de sostenibilitat que es van treballar als diferents projectes.
- El relat de les protagonistes envers l'experiència portada a terme, vinculades als factors d'èxit del model.
- Les actuacions de política pública que s'estan aplicant als projectes.

S'ha extret elements del dos models perquè puguin ser replicats. Destaquem:

- Reforçar el model de negoci i el pla de viabilitat dels projectes cooperatius.
- Criteris de selecció dels participants a través d'entrevistes i perfils emprenedors.
- Equip tècnic extern, reforçant la part econòmica i dedicant recursos exclusius al procés d'empoderament.
- Recerca d'aliats i partners públics i privats. Diversificar les fonts de finançament.
- Redimensionar projectes SICISE en volum de socis i necessitats a cobrir per la seva sostenibilitat.
- Preveure ajuda econòmica per cobrir els salaris del primer any dels projectes que treballen amb aquests col·lectius.

- Enxarxament amb la comunitat del territori i del sector. Aposta per la intercooperació.
- Preveure oportunitats de mercat captiu de prestació de serveis considerats públics per part d'aquests projectes.
- Apostar per constituir-se o transformar-se en cooperativa d'inserció.

ÍNDIX:

1. Introducció	5
2. Aportacions teòriques que situen aquest model d'intervenció	6
3. Casos i pràctiques a la ciutat de Barcelona	15
3.1. Cooperativa Ca l'Abril	15
3.2. Cooperativa Diomcoop	16
3.3. Cooperativa Diverscoop	17
3.4. Cooperativa Alencop	19
4. Característiques principals dels projectes cooperatius per la inclusió social	21
4.1. Factors de sostenibilitat	28
4.2. El relat de les protagonistes	31
4.3. Paper de l'administració municipal i els seus organismes depenents	54
5. Models per a ser replicats	56
6. Bibliografia	69
7. Annexes	70
Annexe 1 Qüestionari	70
Annexe 2 Entrevistes	73

1. Introducció

Amb aquest treball volem aprofundir en diferents experiències de creació i posada en marxa de cooperatives d' inserció social, que a la ciutat de Barcelona, s'han portat a terme en els últims anys, que tenen tot un seguit de característiques que les fan dignes d' estudi.

Aquestes cooperatives son experiències que podríem anomenar de laboratori, degut a que representen una forma diferent de posada en marxa d'un projecte cooperatiu. No parteix de la iniciativa d'un grup de persones que es coneixien prèviament, o que tenien clara una idea de projecte a desenvolupar; estem parlant de persones que en la majoria de casos, no tenien cap tipus de relació, ni havien estudiat juntes, ni compartien amistat, ni havien compartit feina o no són família; sinó que són convidades a formar part d'un projecte en alguns casos més o menys definit, en d'altres casos sense definir prèviament; però amb un objectiu de treballar amb elles, partint de la seva dificultat per trobar feina o d'estar en situació d'exclusió social, per transformar la seva realitat no des d'una vessant assistencial, sinó des de la seva implicació personal en un procés d'empoderament per la posada en marxa d'una cooperativa com a proposta de model.

Des d'aquest punt de vista, el vincle amb la comunitat és fonamental a treballar.

Veurem com s'ha treballat aquest aspecte des d'aquestes experiències, tant a l'àmbit territorial com a l'àmbit sectorial.

Analitzarem com ha estat aquest procés d'empoderament a un col·lectiu molt depenent, per la seva situació social i laboral, de l'àmbit assistencial en diferents intensitats.

I per últim ens centrarem en les claus d'èxit i de fracàs de com s'ha portat a terme aquest model d'intervenció.

2. Aportacions teòriques que situen aquest model d'intervenció

Estem parlant d'un model d'intervenció que es caracteritza per ser projectes cooperatius d'inclusió sociolaboral de col·lectius en contextos de vulnerabilitat social i amb un alt grau de precarietat laboral a partir del seu empoderament.

Aquest model d'intervenció també busca la interacció entre l'emprenedoria cooperativa i l'acció comunitària al si dels projectes.

També és molt important la dimensió de la intercooperació ja que es té molt en compte, a l'hora de dissenyar el projecte, la configuració col·lectiva de tots els agents implicats, tant de l'ecosistema propi de l'economia social i solidària com al del tercer sector.

Entrant en l'apartat dels conceptes als que ens estem referint:

- a) Parlem de projecte cooperatiu.
- b) Parlem d'inclusió sociolaboral de determinats col·lectius vulnerables i en situació precària laboralment.
- c) Parlem d'empoderament.
- d) Parlem d'acció comunitària.
- e) Parlem de intercooperació.

a) Parlem de projecte cooperatiu.

Les cooperatives són associacions autònomes de persones que s'agrupen voluntàriament per satisfer les seves necessitats i aspiracions econòmiques socials i culturals comunes a través d'una empresa de propietat conjunta i de gestió democràtica.

Aquests projectes responen en general a unes finalitats:

- Satisfer les necessitats de les persones sòcies
- Generar una comunitat de persones amb una fita comuna.
- Actuar de forma col·lectiva a través de la cooperació entre elles.

Per assolir aquestes finalitats, les cooperatives es regeixen per uns principis i uns valors establerts per l'Aliança Cooperativa Internacional (ACI) que són els següents de forma resumida:

- Participació voluntària i oberta a totes les persones sense cap discriminació per cap motiu.
- Gestió democràtica dels socis que participen activament fixant les seves polítiques i prenent decisions.
- Participació econòmica de les persones sòcies a nivell contributiu i de gestió.
- Autonomia i independència.
- Educació, formació i informació envers a les persones sòcies i els treballadors que hi treballen a la cooperativa.
- Enxarxament entre cooperatives.
- Interès per la comunitat, es treballa per aconseguir el seu desenvolupament sostenible, que hi hagi un retorn social i formar part de la vida comunitària del territori.

Promoure propostes des del cooperativisme o des d'altres iniciatives de l'Economia social i Solidària (en endavant ESS) pot donar resposta a la necessitat detectada de dissenyar estratègies diferents per tal d'aconseguir la inclusió sociolaboral de persones que estan en situació d'exclusió greu o en risc d'exclusió, però perquè sigui possible s'ha de tenir present algunes coses:

- S'ha de tenir present que la construcció d'aquestes iniciatives és un procés
- Aquest procés precisa d'un acompanyament tècnic molt específic i una durada en el temps bastant ampla, que varia en funció de totes les circumstàncies que es presentin.
- Que la mirada en la que observen els resultats per contemplar l'èxit d'aquest projectes ha de canviar, hem de passar d'una mirada més quantitativa, perspectiva més lligada a un model mercantil, a una mirada més lligada a un canvi d'actituds, canvi de relacions, canvi de cultura, perspectiva més lligada a la incorporació de la democràcia a l'economia.
- Que requereix d'un canvi també en la quantitats econòmiques destinades a impulsar aquest tipus de projectes, de la lectura que s'ha de fer dels resultats obtinguts i de la justificació per tornar-los a renovar.

A les propostes que provenen de l'ESS ens mostren un model econòmic en el qual la persona té un paper actiu tant en el procés de satisfacció de les seves necessitats individuals, com en treballar en la dimensió col·lectiva, que permet el

creixement individual més enllà de l'aspecte econòmic i el creixement col·lectiu econòmic i social.

Aquestes propostes no es centren en el cost/benefici, demanen molta creativitat o innovació per tal de dissenyar propostes centrades a la vegada en satisfer necessitats individuals i col·lectives, aprofitant la potencialitat de tots els recursos existents.

b) Parlem d'inclusió social.

El concepte de inclusió social, molts cops es defineix a partir de tenir clar què entenem per exclusió social.

S'ha entès per exclusió social com totes les problemàtiques o carències socials que s'estan patint o s'està en risc de patir-les, o que se'n deriven d'un procés social de part de la població (DIBA, 2011; 9-11).

Es sobre aquestes problemàtiques o carències socials que hem d'incidir les polítiques públiques per tal d'intentar aconseguir la inclusió social dels col·lectius que els pateixen o que estan en risc de patir-les.

Aquestes polítiques no sempre han anat dirigides a combatre les causes de l'exclusió social, sinó que molts cops s'han centrat exclusivament en pal·liar les conseqüències que la situació provocava en aquests col·lectius.

Quadre de la Diputació de Barcelona amb els àmbits d'exclusió, espais i factors de risc o vulnerabilitat que poden generar exclusió social i sobre els que han d'incidir les polítiques públiques per tal de promoure la inclusió social. Font: DIBA (2011:13)

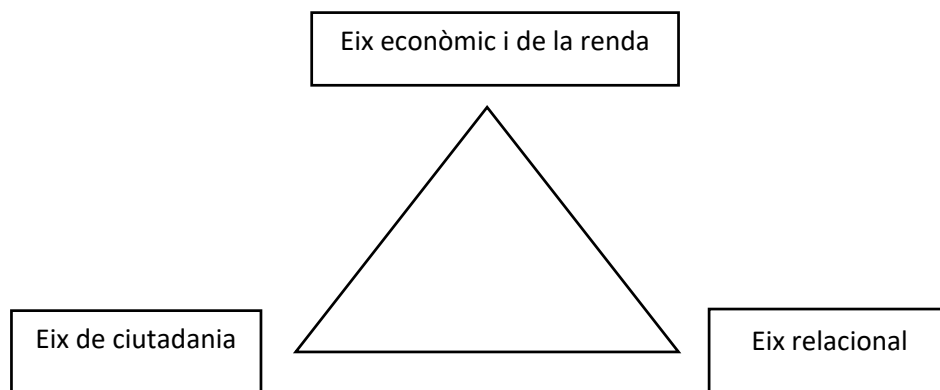
Àmbits d'exclusió, espais i factors de risc o vulnerabilitat			
Àmbits	Espais	Factors d'exclusió	Eixos desigualtat social
1) Econòmic	Renda	Pobresa econòmica Dificultats financeres de la llar Dependència protecció social Sense protecció social	Classe Social Gènere Edat Procedència, origen o ètnia
2) Laboral	Accés mercat de Treball	Atur Subocupació Imposibilitació	
	Condicions laborals	Precarietat	
3) Formatiu	Accés sistema educatiu	Desescolarització No accés educació obligatòria	
	Capital formatiu	Analfabetisme Nivells formatius baixos Fracàs escolar Abandonament sistema educatiu Barrera lingüística	
4) Social i sanitari Morbiditat	Morbilitat Dependència Addiccions	Malalties que provoquen exclusió social Malalties que pateixen col·lectius exclosos	
5) Residencial	Accés habitatge	Accés en precarietat No accés Pèrdua habitatge	Classe Social Gènere Edat Procedència, origen o ètnia
	Condicions habitatge	Condicions deficientes habitatge Condicions deficientes habitabilitat	
6) Relacional	Xarxes familiars	Deteriorament xarxes familiars Escassetat o debilitat xarxes familiars Violència de gènere Violència intergeneracional Violència intrafamiliar	
	Xarxes socials	Escassetat o debilitat xarxes socials	
7) Ciutadania i participació	Ciutadania	No accés a ciutadania Accés restringit ciutadania	
	Participació	Privació de dret per procés penal No participació política i social	
8) Àmbit espacial /territorial (xarxa recursos territori)	Físic	Deteriorament edificis, habitatges i serveis Deteriorament espai públic Deficiència mobilitat Estigmatització	
	Sociocultural	Inseguretat ciutadana Manca cohesió social Absència equipaments i recursos	
	Econòmic	Marginació econòmica	

Aquests eixos de desigualtat social que apareixen en el quadre (gènere, edat, classe social, origen i procedència), són el punt de partida present a cadascú de nosaltres com a individus en societat, que poden accentuar les conseqüències de la presència de determinats factors d'exclusió (manca d'ocupació, manca d'accés a la ciutadania, situacions de dependència, manca d'accés a un habitatge...).

Al respecte podríem parlar que estem davant d'una societat amb dues cares, a l'anvers que es veu format pels individus que tenen accés a tot el benestar social, propi dels individus inclosos socialment; al revers que no es veu, format pels invisibles o que tenen dificultats per fer-se visibles davant la resta de la societat, i sense tenir accés a tots els seus beneficis, es a dir, els exclosos socialment.

L'acció de participar esdevé central en els processos d'inclusió social. Però no parlem únicament d'una participació puntual en processos i programes d'inserció laboral, o de formació o d'accés a un renda garantida. Si definim el concepte d'exclusió social com el conjunt divers de formes de desavantatge que impedeixen o dificulten que les persones o comunitats participin en activitats clau de la societat (IGOP, 2008), cal preguntar-se per la naturalesa d'aquestes activitats, així com per les formes de participació bàsiques en la societat:

Eixos exclusió-inclusió social (IGOP,2008)



1. Les persones, grups i col·lectius han de poder participar i accedir a la producció, tenint possibilitat de realitzar activitats bàsiques de treball i consum en el mercat (**eix econòmic i de la renda**).
2. Les persones han de poder participar socialment en el seu municipi i societat, a nivell polític, tenint accés i reconeixement dels drets socials i des d'una igualtat d'oportunitats, aquests drets son coneguts i en saben fer ús (**eix de ciutadania**).

3. Les persones han de participar en les xarxes socials de reciprocitat (familiars, veïnals, veïnatge i/o d'altres tipus), aquests vincles són vitals i ajuden a trobar i mantenir l'espai a la societat així com a configurar la pròpia identitat, permeten o impedeixen l'accés a recursos i la satisfacció de necessitats (**eix relacional i dels vincles**).

La manca de participació en cadascun d'aquests eixos representa una dimensió d'exclusió social (IGOP, 2008).

Per tant, n'hi ha altres factors d'inclusió- exclusió, que tenen un paper fonamental en l'accés i el manteniment de l'ocupació. Es parla de la importància de la xarxa social, de les habilitats socials de les persones, de l'entorn social en que es mouen les persones, així com la necessitat de conèixer i tenir accés i fer un bon ús dels recursos que l'estat del benestar ens ofereix, per tal de que totes les necessitats de la persona estiguin cobertes.

Els valors claus per a la inclusió social es podrien resumir d'aquesta manera:

Cal promoure l'autonomia de les persones, a partir de reconèixer el seu saber, de fer una mirada cap a les seves potencialitats, promovent que les persones esdevinguin subjectes actius, amb iniciativa i capacitat de proposta, des de la reciprocitat.

c) Parlem d'empoderament.

Són diferents els autors que han definit i aprofundit sobre aquests concepte.

Ens centrarem en les aportacions d'una autora, la Jo Rowlands.

Segons Rowlands (2005) "L'empoderament ha d'implicar ... que les persones afectades arribin a veure's com posseïdores de la capacitat i el dret a actuar i a tenir influència".

Aquesta autora contempla 3 dimensions de l' empoderament:

1. La primera dimensió és la personal, fomenta que l'individu se senti amb la confiança i capacitat necessàries per poder fer-se valer. Imprescindible per poder avançar en les altres dimensions.
2. La segona dimensió és la relacional, té a veure amb el desenvolupament de la capacitat de negociar i comunicar-se amb d' altres , normalment amb els que es relaciona de forma quotidiana, i saber- les influir significativament.
3. La tercera dimensió és la col·lectiva que consisteix en el treball conjunt de tots els individus, per tal d'aconseguir una influència més gran de la que

podrien haver aconseguit cadascú d'ells per separat. Implica realitzar una acció col·lectiva “basada en la cooperació i no en la competència”, (Rowlands, 2005).

El concepte de Freire sobre “concientització” va lligat a aquesta idea d'empoderament pel qual els individus es converteixen en subjecte de les seves pròpies vides, amb una comprensió de les seves circumstàncies i de l'entorn social que els condueix a l'acció.

Rowlands, al igual que altres autors també analitza el paper dels tècnics que acompanyen el projecte: “El paper del professional extern és en aquest context el d'ajudant i facilitador; qualsevol altre paper més directiu es veu com quelcom que interfereix en l'empoderament de les persones implicades” (Rowlands, 2005)

“Qualsevol noció d'empoderament a la que aquest sigui atorgat per un o altre grup amaga un intent de mantenir el control “ (Taliaferro, 1991).

Analitzarem aquesta idea del paper dels professionals en la realitat que s'ha donat en els projectes que seran objecte d'estudi.

“Els professionals externs,...han de tenir clar que qualsevol “poder sobre” que puguin tenir en relació amb les persones amb les que treballen serà possiblement qüestionada per aquestes” (Rowlands, 2005). Aquest és altre aspecte a tenir present respecte al desenvolupament dels projectes.

La comunicació i l'intercanvi no té només una direcció (des del tècnic que intervé al subjecte en risc d'exclusió), sinó que s'ha de promoure i saber veure una doble direcció d'aquest intercanvi, una reciprocitat en la comunicació. Això implica practicar l'escolta activa, el respecte i el reconeixement de l'altre.

En aquest sentit el paper del tècnic està ubicat a dins del rol de facilitador amb molta capacitat d'escoltar activament. Un dels seus reptes és el d'incorporar totes les aportacions de tots els sentits pensants que hi intervenen (tècnics, afectats, entorn social i familiar,...) per tal de que tothom es senti escoltat i ubicat en el procés. Un altre repte és distribuir protagonismes i lideratges.

d) Parlem d'acció comunitària.

L'acció comunitària proposa activar les relacions de cooperació d'uns col·lectius determinats en el seu espai de convivència, per tal de generar iniciatives i propostes que permetin satisfer les seves necessitats i desenvolupar una societat més inclusiva i participativa, més justa i cohesionada.

Aquest treball en xarxa requereix una mirada més horitzontal, on els lideratges son rotatius i complementaris, on el que importa és la no fragmentació i les múltiples

mirades, i per tant s'ha de crear un espai de trobada simètric, descentralitzat, que vagi guanyant més autonomia, amb graus de llibertat que possibilitin una comunicació flexible i creativa (Chadi, 2007).

L'acció comunitària pren sentit en el moment que es proposa dinamitzar i enfortir els vincles socials entre aquells actors que conviuen en un mateix territori o àmbit institucional per aconseguir millores en la qualitat de vida de les persones (Carmona i Rebollo, 2009).

L'objectiu de l'acció comunitària en aquest escenari és que aquests col·lectius exclosos o en risc d'exclusió, o que tenen especials dificultats per inserir-se al mercat laboral, i que participen en aquests projectes cooperatius, és que siguin protagonistes, que desenvolupin capacitats que permetin el seu empoderament, perquè ells mateixos proposin com millorar les seves condicions de vida i satisfer les seves necessitats i les del entorn proper.

En els projectes que analitzarem més endavant, veurem la importància que té la construcció de complicitats amb determinats actors del territori i del sector on s'emmarca l'activitat productiva o de prestació de serveis pròpia de la cooperativa. El teixit associatiu, les plataformes, els equipaments de barri, els gremis, les xarxes,...tots compleixen un rol que ajuda a enfortir els projectes, a evitar el seu aïllament, i afavoreixen que el projecte en sí, esdevingui un actiu comunitari més de l'espai on s'emmarca, sigui el territori o el sector d'activitat.

e) Parlem de intercooperació.

La intercooperació és una de les característiques principals de les cooperatives.

Va referida a diferents vessants com poden ser la unió, l'ajut mutu i la relació entre diferents cooperatives, per tal d'assolir necessitats comunes.

L'Aliança Cooperativa Internacional, al 1995, va determinar com a sisè principi cooperatiu: "Cooperació entre cooperatives. Les cooperatives serveixen al seu teixit social de la manera més eficaç possible i enforteixen el moviment cooperatiu treballant conjuntament amb estructures locals, nacionals, regionals i internacionals".

La intercooperació busca establir pactes en sentit estratègic per tal de crear nous projectes cooperatius, ajudar a millorar les condicions en que operen aquests projectes, possibilitar un millor finançament i accés a determinats serveis, i promou un mercat social de productes i serveis de les diferents cooperatives que en formen part. Com han treballat aquests pactes o aliances els diferents projectes que estudiarem serà objecte d'anàlisi.

3. Casos i pràctiques a la ciutat de Barcelona

3.1. Cooperativa Ca l'Abril

El projecte inicial es va dir “Emprenem cures” del que va sortir la Cooperativa Ca l'Abril.

Va començar a una diagnosi en el 2018 encarregada per Barcelona Activa per a veure com, a on i qui estan sol·licitant i qui estan cobrint les necessitats de cures a la ciutat de Barcelona, i sobretot què queda al descobert.

A partir d'aquí va començar una segona fase del projecte: es va seleccionar a un grup de persones amb risc d'exclusió amb la intenció que s'autoocupessin amb un projecte col·lectiu. Es realitza en diversos territoris: Eixample, Sant Genís- La Teixonera i Zona Nord. Es munta una formació amb 35 persones interessades en posar en marxa un projecte de emprenedoria col·lectiva perquè aprenguin tot el necessari per a crear una empresa cooperativa. Un primer grup format per dones que havien treballat cuidant persones, un grup d'homes i dones des del 35 a quasi l'edat de jubilació que havien treballat cuidant i amb la titulació, homes i dones en procés de regularització i també amb papers. Un segon grup format per persones joves menors de 25 i fins i tot un menor d'edat a l'inici de la formació, són joves migrades principalment de Llatinoamèrica, sense papers i sense moltes oportunitats, 3 que no tenien tampoc família a Espanya, amb elles es fa un altre acompanyament perquè puguin entrar en contacte amb persones joves d'aquí, que puguin tornar a estudiar conforme a la seva edat, les que no ho puguin fer intentar acompanyar-les perquè puguin aconseguir uns ingressos per a poder sobreviure aquí.

Aquesta formació venia acompanyada d'una petita beca mensual que els i les hi ajudava.

Els que havien de regularitzar se'ls hi acompanya a fer-ho amb advocades.

El col·lectiu és principalment de gent autòctona de zona nord, però majoritàriament els autòctons acaben abandonant el projecte perquè tenien més

possibilitats d'aconseguir feina i quan ho fan, abandonen, excepte dues persones que van seguir.

I la tercera fase està sent un acompanyament després de la formació a les 12 persones que decideixen tirar endavant amb la cooperativa, amb l'objectiu de constituir la cooperativa i iniciar l'activitat.

La cooperativa es va constituir a l'agost del 2019, i l'activitat econòmica la van començar al setembre amb els dos socis treballadors que es van donar d'alta i a l'octubre ja tenen tota la documentació a punt per treballar, al novembre van tenir el seu primer client i aquest mes de juny 2020 arribaran al seu punt d'equilibri.

Al principi es com un projecte impossible, 15 persones que no es coneixen de res, que a penes tenen formació, que no tenen cap mena d'experiència en empenedoria, que son de diferents cultures, les portes a que creïn un projecte socioempresarial que sigui viable. Per això aquest projecte va ser una prova pilot. El projecte es va posar en marxa des de Barcelona Activa amb el recolzament de Pla de Barris, fins aquell moment les cures no havien estat un tema treballat per Barcelona Activa i es va considerar que podia ser un nou camp on desenvolupar activitat econòmica de qualitat i amb projectes en aquesta línia, dintre de les noves economies a la ciutat. Va ser una aposta política per canviar les cures de lloc.

Això responia a les línies de treball que es van incorporar al pla d'impuls de l'ESS, en concret les d'Acompanyament i formació per impulsar nous projectes i la línia de Territorialització i acció comunitària en referència a la coordinació amb l'estratègia dels plans de barri de l'Ajuntament de les actuacions en l'àmbit de l'ESS.

3.2. Cooperativa Diomcoop

Al final gestió Trias i a l' inici del mandat d'Ada Colau, va haver-hi molta tensió amb la venda ambulat, molta persecució i repressió policial. Es donava una situació injusta per la il·legalitat d'un col·lectiu, majoritàriament de subsaharians molts d'ells i elles senegalesos, que estaven organitzats i que reclamaven el dret a tenir papers.

La imatge social que van transmetre alguns mitjans de comunicació afins a les posicions conservadors va ser que era pitjor un "manter" venent al carrer que la

polícia perseguint als “manters” immigrants pels carrers de Barcelona davant dels turistes.

Al final es van establir converses entre tècnics de l'Ajuntament i el Sindicat de Manters, amb la participació de SOS Racisme, Cepaim... Es va partir de l'experiència de la cooperativa Alencop, a més dels plans d'inserció, per tal de realitzar un projecte cooperatiu i fer un altre pilot amb l'activitat de la venda de productes africans com a referència.

La gent interessada es va apuntar a través de les notícies que arribaven a través del boca/orella. La selecció es va treballar a la Taula d'entitats que es va crear per recolzar el projecte. En aquest sentit es van escollir perfils més diversos, n'hi havia gent que havia estudiat al seu país i gent que no ho havia fet, gent que tenia experiència en venda i gent que no. Es van escollir 15 persones, 13 homes i 2 dones, tots i totes del Senegal.

La cooperativa es va constituir el 7 de març del 2017 com un projecte impulsat per l'Ajuntament de Barcelona i Barcelona Activa, tenint present el model d'intervenció Sistema Integral Cooperatiu d'Intervenció Socioeconòmica (en endavant SICISE), que està molt centrat a les necessitats de les persones i a des de la promoció de l'ESS.

El projecte es va orientar cap a la venda ambulant d'artesanía africana en mercats ambulants i en la gestió d'un mercat nou de nous creadors a la ciutat de Barcelona que es va dir La Pionera i que s'ubicaria a Poblenou.

Aquest mercat no va funcionar, i la venda als mercats ambulants no va donar els resultats esperats, i al setembre de 2017 es van haver de reinventar i, partint del que els socis sabien fer i ja tenien experiència, van diversificar les activitats cap a tres àmbits ben definits: crear una marca de roba i complements que es va traduir a Diambar, realitzar activitats de cuina i càteríng amb plats i begudes africanes, i prestar diferents tipus de serveis: muntatges i desmuntatges de fires, consergeria, buidatge de pisos i de naus, mudances, transport,...

3.3. Cooperativa Diverscoop

El promotor d'aquesta proposta va ser l'Institut Municipal de Persones amb Discapacitat (IMPD). La idea de l'IMPD era obrir una nova via en el mercat laboral i

amb el col·lectiu de persones amb discapacitat, fins ara no s'havia plantejat mai l'opció de l'autoocupació de forma col·lectiva i aquesta va ser la principal motivació del projecte.

Fins ara l'ocupació laboral del col·lectiu continua sent molt baixa, les oportunitats que se'ls hi dona no són moltes ni les més adequades, i per tant el projecte es valorava com una alternativa.

Des de Patrimoni de l'Ajuntament es va encarregar un estudi al Departament de Geografia de La universitat Autònoma de Barcelona per tal de fer un diagnòstic de la situació dels quioscos a la ciutat de Barcelona i presentar propostes de nous clústers temàtics i estratègies d'activació del quiosc urbà, reformulant el model de negoci tradicional del quiosc per tal de donar-li oportunitats de futur, davant de la situació de tancament gradual de molts quioscos a la ciutat.

L'IMPD va plantejar a Patrimoni de si es podia recuperar un nombre determinat de quioscos en desús, per tal d'encetar un projecte amb persones amb discapacitat.

Es va treballar una proposta des de Labcoop, com actor de l'ESS, que consistia en realitzar una formació amb un grup de persones amb alguna discapacitat per tal de veure la possibilitat de perfilar una proposta col·lectiva en format cooperatiu que gestionés els quioscos en desús.

Es va realitzar un procés de selecció que es van presentar unes 40 persones i es van escollir 25 per tal de realitzar durant 6 mesos una formació que es va remunerar amb una compensació econòmica mensual. Entre la valoració dels tècnics que van participar s'hauria d'haver tingut més en compte l'aspecte motivacional i de compromís a l'hora d'escollir els participants, després s'ha vist com un element clau.

El grup era molt nombrós, una part ja havien treballat junts i es coneixien, altra part era gent nova que no es coneixia, això per una banda va ser facilitador però per l'altre no, es van crear com dos grups diferents. Durant la formació es va deixar clar que hi havia un projecte de futur darrera, treballar per la posada en marxa d'una cooperativa,

Després de la formació es va posar en marxa una segona fase d'acompanyament per la constitució de la cooperativa, aquesta fase ja no estava remunerada i van continuar només 16 persones aquest acompanyament.

I en el moment de decidir qui donava el pas com a soci de la cooperativa només 11 persones van donar aquest pas. La cooperativa es va constituir com a cooperativa de inserció, per tant, sol·licitarà les ajudes per les persones que estiguin en procés d'inserció laboral i pels tècnics que actuïn com a insertors.

Es van signar conveni de cessió d'us de 10 quioscos entre Patrimoni de l'Ajuntament amb l'IMPD, i per la seva banda entre l'IMPD i la cooperativa un cop es va constituir.

L'apertura dels quioscos es faria en diferents fases, el primer any entre 3 i 4 quioscos, i la resta en anys successius. Això ha estat un handicap per la cooperativa, perquè els estudis de viabilitat estaven fets amb una altre temporalitat i pot afectar als ingressos previstos en el primer any i successius, depenent dels moments d'entrega dels quioscos per la seva apertura.

3.4. Cooperativa Alencop

Després del desallotjament de la nau el mes de juny de 2013, l'Ajuntament de Barcelona va haver de destinar recursos per l'allotjament provisional de les persones que hi eren a l'assentament, perquè es va veure pressionada pel col·lectiu d'afectats, les entitats veïnals i les entitats de la comunitat subsahariana. També se li van reclamar solucions a la situació de fons del col·lectiu d'afectats pels desallotjaments, sense regularitzar la seva situació legal i sense la possibilitat d'accedir a una feina.

L'Associació de Veïns i Veïnes (AVV) del Poblenou començava a plantejar la reforma de l'Eix Pere IV per potenciar una economia arrelada al barri i amb oportunitats socioeconòmiques per a tots, inclosos els immigrants que hi vivien la barri, i pressionava en trobar solucions que estiguessin integrades en aquesta proposta.

L'Ajuntament encarrega al 2014 a LabCoop un estudi per veure la possibilitat de crear una cooperativa de gestió de residus amb el col·lectiu de treballadors subsaharians de la ciutat de Barcelona. L'encàrrec no contemplava l'elaboració d'un pla econòmic financer ni dissenyar l'organització interna de la cooperativa, sinó idear un nou model d'intervenció municipal des d'un abordatge integral de les necessitats de les persones (regularització, habitatge, alimentació, salut, ocupació), apostant pel model cooperatiu amb acompanyament tècnic, i la co-producció entre tots els actors implicats. D'aquest nou model l'Ajuntament

n'acabaria dient "Sistema Integral Cooperatiu d'Intervenció Socioeconòmica" (SICISE), que seria aplicat a posteriori per part de Barcelona Activa

Crear una planta gestora de residus es va descartar pel seu alt cost econòmic i perquè només beneficiaria a poques persones, però era l'opció més viable econòmicament, així que Alencop havia de repensar com continuar dedicant-se de forma professional a la recuperació però de forma que sigui legal i en condicions de seguretat.

Es va decidir transformar l'activitat informal en una recollida porta a porta, sota comanda i en bicicletes elèctriques de residus metàl·lics domèstics; més endavant s'aconseguiria l'autorització per a la recollida d'electrodomèstics i equips informàtics, així com la seva reparació i revenda.

En el procés de selecció es va posar molt èmfasi en la situació de vulnerabilitat de les persones, com a projecte que es va dissenyar amb una forta avinença social, i es va oferir oportunitats a les persones més vulnerables, i això condicionaria el futur de la cooperativa perquè no es van tenir present altres criteris fonamentals com per exemple el de predisposició a emprendre.

Alencop era una iniciativa molt fràgil des de l'inici; el primer any i mig va servir només per a organitzar-se i per a identificar biaixos del pla econòmic – financer inicialment dibuixat. En cooperació internacional projectes similars triguen entre 8 i 10 anys a definir-se plenament; Alencop va necessitar ben bé 3 anys per a estructurar-se i organitzar-se. Cal afegir que al cap de l'any quan el projecte encara no estava consolidat i tampoc l'equip de persones sòcies, el conveni va exigir incorporar 15 persones més.

Alencop necessitava un impuls públic i una aposta econòmica molt important de llarg recorregut, des d'una visió no mercantilitzada de l'activitat, sinó com a dispositiu complex i integral d'atenció de múltiples necessitats d'un col·lectiu en situació de gran vulnerabilitat.

El 2015 es constitueix la cooperativa amb un finançament de 260.000 € el primer any per part de l'Ajuntament de Barcelona, que s'ampliaria a l'any següent amb la incorporació de noves sòcies provinent del col·lectiu de immigrants identificat per l'Ajuntament.

Aquest finançament, però, tindria uns condicionants estructurals molt importants: l'assoliment de la viabilitat (i per tant independència) econòmica en màxim 4 anys

sota un pla de negoci a la carta de la necessitat de justificació política; un desgast de temps i energia en la coordinació amb l'administració; una ampliació no desitjada del nombre de persones sòcies; haver de tancar els cicles econòmics amb benefici 0; i uns cicles de justificació i pagament que des de l'inici (sense activitat ni solidesa prèvia) abocaren a la cooperativa a reiterades aturades-rearrencades d'activitat, tensions de tresoreria i constants necessitats de préstec cooperatiu extern.

Als inicis a l'equip tècnic directament dedicat hi participaven també persones treballadores de l'Ajuntament. Això garantia una dinàmica de co-producció evident, no lliure de complexitats. La pèrdua d'aquest vincle directe i el canvi a una dinàmica sobretot justificativa, minaria els ànims entre tots els equips tècnics que, progressivament s'anirien rellevant a la cooperativa.

4. Característiques principals dels projectes

A continuació reflectirem aquestes característiques en dos quadres, un primer quadre analitzarà l'element empoderament i l'element de procés cooperatiu. Un segon quadre analitzarà els factors de sostenibilitat dels diferents projectes que estem estudiant.

ELEMENTS D'ANALISI		COOPERATIVA CA L'ABRIL	COOPERATIVA DIOMCOOP	COOPERATIVA DIVERSCOOP	COOPERATIVA ALENCOP
EMPODERAMENT	SUPORT TÈCNIC	2 tècnics amb tasques diferents: un tècnic treballa la cohesió i el repartiment dels rols, l'altre la part econòmica.	5/6 tècnics amb tasques diferents: Comunitat i cohesió, model de negoci y estratègia, logística, administració i finances, i màrqueting i comunicació.	6 tècnics només a la formació i acompanyament per la posada en marxa. 1 tècnic EAL recolza la part de seguiment personal i cohesió a l'arrancada.	5/6 tècnics amb tasques diferents: Coordinació, atenció personalitzada, model de negoci, producció, comunicació i màrqueting, i administració i finances
	PARTICIPACIÓ PRESSA DE DECISIONS	Socis treballadors i col·laboradors decideixen i tenen capacitat de proposta. Problema de manca d'implicació dels socis col·laboradors	Socis treballadors decideixen i tenen capacitat de proposta. Problema del pes que tenen encara els tècnics en la pressa de decisions.	Socis treballadors i col·laboradors (IMPD) decideixen i tenen capacitat de proposta. Problema de manca d'implicació d'una part dels socis.	Socis treballadors decideixen i tenen capacitat de proposta. Problema del pes que tenen encara els tècnics en la pressa de decisions i que els socis es veuen qüestionats en les decisions pels tècnics.
	GESTIÓ PROJECTE SOCIS	Els socis han assolit capacitats per gestionar el projecte	Els socis han assolit només algunes capacitats per gestionar el projecte. Tenen camí per recórrer però van en la bona línia.	Els socis han assolit capacitats per gestionar el projecte	Els socis han assolit poques capacitats per gestionar el projecte, només la part administrativa. Tenen molt camí per recórrer però no es va en la bona línia.
	SELECCIÓ PARTICIPANTS	Una part dels seleccionats per entrevista. Perfils amb experiència i formació prèvia en cures, a millorar l'esperit emprenedor, i molts estaven sense papers o pendants de renovació.	Per entrevista. Participació d'una taula d'entitats a l'elecció. Manca de l'esperit d'emprenedor, amb experiència en venda ambulat i alguns amb estudis superiors.	Per entrevista. Criteris de selecció prefixats en convocatòria pública. Perfils amb experiència emprenedora i formació. Manca donar importància al criteri compromís.	Per entrevista d'una terna derivada des de Drets socials. Perfils amb experiència i sense en recollida ferralla, sense formació, i amb moltes necessitats sense cobrir. Amb manca d'esperit emprenedor.

	FORMACIÓ I ACOMPANYAMENT PER LA CONSTITUCIÓ	Van fer formació prèvia de 9 mesos en dos grups de 15/16 persones per separat sobre com desenvolupar un projecte cooperatiu. I 6 mesos d'acompanyament amb 12 persones: preparació estatuts i documentació, definició espais de governança, cohesió grupal.	Van fer formació prèvia de 4 mesos 15 persones sobre cooperatives, venda productes i cohesió grupal. No es van ocupar de preparació estatuts i documentació, definició espais de governança. Tot això es va fer amb el projecte en marxa.	Van fer formació prèvia de 9 mesos en un únic grup de 25 persones sobre com desenvolupar un projecte cooperatiu. I 6 mesos d'acompanyament amb 16 persones: preparació estatuts i documentació, definició espais de governança, cohesió grupal.	Van fer formació prèvia de 4 mesos 15 persones en dues remeses sobre cooperatives, recollida de residus i cohesió grupal. No es van ocupar de preparació estatuts i documentació, definició espais de governança. Tot això es va fer amb el projecte en marxa.
PROCÉS COOPERATIU	MANIFESTACIÓ VOLUNTAT PARTICIPAR	No n'eren del tot conscients del que feien. L'administració està al darrera i dona confiança.	No n'eren del tot conscients del que feien. Prioritzen la regularització dels papers i la seguretat del salari mensual.	Eren del tot conscients del que feien. L'administració (IMPD) està al darrera i dona confiança.	No n'eren del tot conscients del que feien. Prioritzen la regularització dels papers, la seguretat del salari mensual i l'habitatge digne.
	CONSOLIDACIÓ GRUP PROMOTOR	La fusió obligada per Barcelona Activa dels dos grups de formació que tenien dinàmiques de treball i lideratges diferents, va dificultar la consolidació del grup promotor	El fet de que gairebé tots siguin del mateix país (Senegal), musulmans i parlin el mateix idioma ha ajudat a superar desavinences a través de potenciar molt la comunicació entre ells. Desconfiança entre ells pel fet de conèixer-se i pel fet de ser negres.	La clarificació de com seria el procés des del principi va ajudar a consolidar, el fet de no rebre ajudes durant el procés d'acompanyament va demostrar qui estava a totes. A polir determinades maneres de comunicar-se i la manca d'implicació d'algunes persones.	El fet de que siguin del 9 països diferents de l'Àfrica subsahariana, musulmans i cristians, i que uns siguin anglòfons i altres francòfons no ha ajudat a la consolidació. Desconfiança entre ells pel fet de ser negres i envers als nous que es van incorporar 9 mesos més tard.
	ATENCIÓ INTERESSOS, NECESSITATS PARTICIPANTS	S'estan cobrint disposar d'una feina digne, amb drets i tal i com l'agradaria que és fes, i sentint-se realitzada i útil a la societat. Està permetent regularitzar i renovar papers.	S'estan cobrint disposar d'una feina digne, amb drets, sentint-se integrat a la comunitat i útil a la societat. Està permetent regularitzar i renovar papers. Garantir l'habitatge quan no es te.	S'estan cobrint disposar d'una feina digne, amb drets, i demostrant que les persones amb discapacitat poden ser útils a la societat. Idea de sentir-se realitzada	S'estan cobrint disposar d'una feina digne, amb drets, sentint-se integrat a la comunitat i útil a la societat. Està permetent regularitzar i renovar papers. Garantir l'habitatge. Durant els primers dos anys també es va garantir l'alimentació.

	ATENCIÓ NECESSITATS CIUTADANIA	Les cures és una necessitat cada cop més gran de la societat. El problema és poder pagar aquestes cures.	Atendre a la necessitat de vestir-se, de menjar, de missatgeria o de transport de mobles i altres objectes, de consergeria, entre d'altres. Necessitat de sensibilitzar sobre la immigració, contrarestar el missatge racista i de rebuig.	Necessitat d'accedir a la informació de forma propera, venda de productes de necessitat, espai de contacte i relació, mantenir vincles entre els veïns i veïnes.	Atendre a les necessitats de facilitar la recollida selectiva sostenible de residus sota el sistema de recollida a domicili. Venda de productes electrònics de segona mà. Sensibilització cap a la recollida selectiva de RAEEs. Transport d'objectes, missatgeria sostenible.
	DURADA PROCÉS	El procés d'empoderament i consolidació socioeconòmica del projecte precisa d'un mínim de cinc anys. Si s'ha de regularitzar les persones s'incrementa a 8 anys.	El procés de consolidació socioeconòmica del projecte precisa d'un mínim de cinc anys. Si s'ha de regularitzar les persones s'incrementa a 8 anys. Respecte al procés d'empoderament és més complexa, si només s'està per l'empoderament el procés s'acurta en el temps, si a la vegada has de gestionar la cooperativa i donar resultats el procés s'allargaria fins als 8 anys.	El procés d'empoderament i consolidació socioeconòmica del projecte precisa d'un mínim de tres anys.	El procés de consolidació socioeconòmica del projecte precisa d'un mínim de cinc anys. Si s'ha de regularitzar les persones s'incrementa a 8 anys. Respecte al procés d'empoderament és més complexa, si només s'està per l'empoderament el procés s'acurta en el temps, si a la vegada has de gestionar la cooperativa i donar resultats el procés s'allargaria fins als 8 anys.
PROJECTES COOPERATIUS		COOPERATIVA CA L'ABRIL	COOPERATIVA DIOMCOOP	COOPERATIVA DIVERSCOOP	COOPERATIVA ALENCOP

ELEMENTS D'ANALISI		COOPERATIVA CA L'ABRIL	COOPERATIVA DIOMCOOP	COOPERATIVA DIVERSCOOP	COOPERATIVA ALENCOP	
FACTORS DE SOSTENIBILITAT	ECONÒMICA	ACTIVITAT VERSUS TENDÈNCIES	Nova mirada des de l'economia de les cures. Dignificació de l'activitat de les cures, activitat fins ara infravalorada i amb fort biaix de gènere.	Introducció de nous sabors en el menjar i noves begudes africanes fetes per africans. Una línia de roba amb teixits africans. Missatgeria i entrega de paquets de forma sostenible.	Nova mirada al model de negoci dels quioscos: Incorporació de producte local procedent d'iniciatives de l'ESS. Oferiment de serveis a la ciutadania. Generar activitats al voltant del quiosc.	Recollida a domicili de residus, preparació per la reutilització de RAEs, venda de 2ª mà. Utilització de mitjans de transports elèctrics.
		REPTES VIABILITAT PROPOSTA PROJECTE	Projecte totalment orientat a aconseguir clients, reforçar la tasca comercial. Generar comunitat per fidelitzar i que funcioni el boca/orella. Trobar mercats que puguin abonar el preu dels serveis.	Precisa de l'ajuda encara de l'Ajuntament un parell d'anys. Reforçar la part econòmica del projecte a nivell tècnic. Revisar perfils socis i tècnic a l'activitat de gastronomia. Control d'hores i rendibilitat de la feina.	Encertar amb els productes i els serveis que es va introduint als quioscos per tal d'incrementar ingressos. Gestió acurada de comandes i devolucions.	Hagués precisat més ajuda de l'Ajuntament. Redimensionar el projecte en nombre de socis, cobertura de necessitats i pressupost. Disposar de la gestió d'algun servei públic com a mercat captiu. Concessió de la llicència de gestor de residus que els hi permet realitzar més activitat que la recollida. Professionalització dels socis.
		FINANÇAMENT PROJECTE	Tenen finançament extern privat (Labcoop). Es finança amb els ingressos de l'activitat. Inversió inicial de 14000 € a través de Labcoop Previsió de facturació 25000€/any.	Tenen finançament extern, públic (conveni Ajuntament, projecte Singulars i subvenció com a empresa d'inserció(Generalitat)) i privat (ajuda de la Fundació La Caixa i pòlissa de crèdit de Coop57). Pressupost abans COVID: 640000€ Serveis i activitat 40% Financiació privada 10% Ajunt. Barcelona 50%	Tenien finançament extern públic (conveni IMPD). Pressupost abans Covid amb previsió de posada en marxa de 6 quioscos al llarg de l'any. Necessiten 10 mesos per arribar a ingressar en funció de 25000€/any per quiosc. Publicitat 90000€ IMPD 22000€ per prestació serveis	Tenien finançament extern públic (conveni Ajuntament) i privat (pòlissa de crèdit de Coop57). Pressupost 2019 als voltants de 850000€ No tinc dades dels % que cobreix els finançadors
		VINCLE CONTRACTUAL TÈCNICS	Extern a la cooperativa. No tenim dades salaris tècnics.	Intern a la cooperativa. Salari 24000 €/any	Extern a la cooperativa. No tenim dades salaris tècnics.	Intern a la cooperativa. Salari 24000 €/any

		SALARI SOCIS	SMI a jornada complerta	SMI més la cotització a la seguretat social com a autònoms (1450 €/mes bruts en 12 pagues)	SMI a jornada complerta	SMI que inclou la cotització a la seguretat social com a autònoms. (1050 €/mes bruts en 12 pagues). Se'ls hi facilita habitatge.
		CONVENI AJUNTAMENT O ORGANISME DEPENDENT	No tenen conveni amb l'Ajuntament de Barcelona.	Si han tingut conveni de 3 anys (2017/2019) amb l'Ajuntament de Barcelona i pendants de renovació a 1 o 2 anys. L'ideal seria contemplar al final dels dos anys una pròrroga d'un any més.	Tenen conveni amb l'Institut Municipal de Persones amb Discapacitat (IMPD) per la cessió en condicions idònies de 10 quioscos de la ciutat de Barcelona en total, l'ingrés de la publicitat estàtica dels quioscos i ajuda addicional si el projecte tingués problemes econòmics.	Si han tingut conveni de 2 (2015/2016) + 3 anys (2017/2019) amb l'Ajuntament de Barcelona. L'Ajuntament ha decidit no renovar el conveni. El projecte està en fase de liquidació.
		EVOLUCIÓ DESENVOLUPAMENT ACTIVITAT PRINCIPAL	No només es presten serveis de cures sinó també de neteja de domicilis, per separat o en un pac.	De gestionar un mercat de carrer i la venda ambulant, han passat a tenir una marca de roba (Diambar), un càtering de menjar i una marca de begudes africanes (amb la UPC), i a prestar serveis (muntatges i desmuntatges, consergeria, buidat de pisos, missatgeria, mudances...).	S'ha passat d'un quiosc tradicional de venda de diaris i revistes, a un quiosc que venen productes realitzats per iniciatives de l'ESS, prestar serveis a la ciutadania i generar activitats al voltant del quiosc.	De fer només recollida de residus fèrrics i RAEEs, es va passar a fer preparació per reutilització de productes informàtics, venda de 2ª mà de RAEEs, i a prestar serveis (muntatges i desmuntatges, buidat de pisos, entrega de paquets, mudances...).
	MILLORA QUALITAT DE VIDA SOCIAL I PERSONAL	DRETS ADQUIRITS	Treball i salari digne. Regularització i renovació papers. Empadronament i accés serveis públics.	Treball i salari digne. Regularització i renovació papers. Empadronament i accés serveis públics. Habitatge en algun cas.	Treball i salari digne.	Treball i salari digne. Regularització i renovació papers. Empadronament i accés serveis públics. Habitatge. Alimentació al principi.
		IMPLICACIONS A NIVELL REIVINDICATIU	Dignificació del paper de les cures a la societat. Paper de les persones migrades com a protagonistes d'aquests projectes.	Per la igualtat real des de la convivència. Contra la injustícia de la manca de regularització dels immigrants subsaharians. Per la superació dels prejudicis envers als manters.	Demostrar que les persones amb discapacitat poden treballar com qualsevol altre i tenen els mateixos drets. També estan capacitades per portar a terme iniciatives de forma col·lectiva.	Per la igualtat real des de la convivència. Contra la injustícia de la manca de regularització dels immigrants subsaharians. Per la integració a través del contacte amb la ciutadania.
		ACCÉS A RECURSOS DE	Sanitat, educació, formació professional, culturals.	Sanitat, educació, formació professional, culturals.	Sanitat, educació, formació professional, culturals.	Sanitat, educació, formació professional, culturals.

		L'ESTAT DEL BENESTAR				
	ENXARXAMENT COMUNITARI	RELACIONS A NIVELL DE BARRI/DISTRICTE/ CIUTAT	Relacions amb entitats i espais a on estan ubicats que és a INNOBA, a prop del Clot.	Han treballat moltíssim aquestes relacions a nivell de ciutat (han visitat 185 entitats), de Catalunya i a nivell Internacional (França i Itàlia). Afiliats a ECAS, a la Federació de Cooperatives de Treball, a Eix Pere IV, a la XES.	Relacions amb entitats a on estan ubicats que és a INNOBA, a prop del Clot. Amb l'Associació de Quiosquers de Barcelona. A nivell de Districte s'han presentat a les Taules de comerç de Sant Andreu i Ciutat Vella. Pendants de presentar a les Taules de discapacitats dels Districtes on estan ubicats. Pendent contactar amb la XES.	Han treballat relacions a nivell de ciutat, de Catalunya i a nivell estatal (Navarra i Huelva). Afiliats a ECAS, a la Federació de Cooperatives de Treball, a Eix Pere IV, a la XES.
		ESPAIS DE COORDINACIÓ AMB PROJECTES SIMILARS	Participen a un espai de relació amb d'altres projectes de l'àmbit de les cures a Coópolis, l'Ateneu Cooperatiu de Barcelona.	Amb la Cooperativa Alencop i amb el Sindicat de Manters. És una coordinació puntual per temes en concret.	Amb l'Associació Les Corts per a la Inserció laboral que gestiona una papereria i un quiosc. Amb comunitats de persones de la xarxa Vincles.	Amb la Cooperativa Diomcoop, amb Electronic Reuse, amb AERES, amb Solidança.
		PROJECTES D'INTERCOOPERACIÓ	Pendent de treballar.	Amb la Cooperativa Alencop es van presentar per gestionar la fira de consum responsable i d'ESS de Plaça Catalunya. Amb l'UPC el desenvolupament de begudes de refresc africanes.	Pendent de treballar.	Amb la Cooperativa Diomcoop per gestionar la fira de consum responsable i d'ESS de Plaça Catalunya. Amb Solidança per fer formació en reparació de RAEEs. Amb la Fundació Rezero per un projecte de bolquers reutilitzables. Amb eReuse per reutilització de CPUs.
	PROJECTES COOPERATIUS		COOPERATIVA CA L'ABRIL	COOPERATIVA DIOMCOOP	COOPERATIVA DIVERSCOOP	COOPERATIVA ALENCOP

4.1. Factors de sostenibilitat

Econòmics

1. Estem parlant de projectes que treballen el model de negoci a partir de propostes ja pre-configurades en més o menys intensitat.

A diferència d'un procés normal, no es parteix de la idea del conjunt o d'algú dels participants a l'equip promotor. Es va partir de l'activitat informal o formal que es desenvolupava per part d'alguns o de tots els participants amb anterioritat:

- a) En el cas de la Cooperativa Alencop era la recollida de residus fèrrics, a la que es va afegir els RAEEs (electrodomèstics i resta d'equips electrònics) i el fet de fer la recollida al domicili de les persones.
- b) En el cas de la Cooperativa Diomcoop era la venda ambulant de productes, a la que es va afegir la venda de roba de segona mà i venda d'artesanía africana, i la gestió d'un mercat de carrer.
- c) En el cas de la Cooperativa Ca l'Abril eren les tasques de cures en negre, a la que es va afegir una nova visió de les cures i tasques de neteja de domicilis.
- d) En el cas de la Cooperativa Diverscoop era la gestió d'un quiosc tradicional, a la que s'ha afegit la venda de productes produïts per l'ESS que treballa amb persones amb discapacitat, i altres serveis.

2. En el cas dels projectes SICISE (Cooperatives Alencop i Diomcoop), que reben una important aportació econòmica en forma d'ajuda per part de l'Ajuntament de Barcelona, no s'ha de treballat el model de negoci en profunditat, s'ha fet un pla de viabilitat a tres anys vista però sense una base sòlida que garanteixi l'èxit i continuïtat del projecte.

- a) En el cas de Diomcoop es va preveure analitzar i avaluar com estava funcionant la proposta als pocs mesos de la seva posada en marxa i, va permetre fer un canvi radical de proposta d'activitats i serveis a partir de les propostes dels propis socis cooperativistes i del que sabien fer.
- b) En el cas d'Alencop això no es va preveure i van passar dos anys fins que es va fer un nou estudi de viabilitat que tampoc va estar encertat, semblava que es tractava més de justificar la signatura d'un nou conveni que el fet d'analitzar si el projecte arribaria a ser viable o no. Va ser al tercer any quan s'entra més a fons en el tema de canviar coses i ampliar serveis per incrementar els ingressos del projecte.

En el cas de la resta de projectes si que s'ha fet molta incidència en tenir un model de negoci molt orientat al client i a les seves necessitats, amb previsions acurades a tres anys vista i molt adaptat a la situació econòmica del projecte en tot moment amb seguiment mensual de l'evolució i amb objectius a aconseguir.

3. Són projectes que precisen d'ajuda econòmica per l'administració, o be en la fase de formació i acompanyament, i de forma ideal també durant el primer any de la posada en marxa del projecte, degut a que treballen amb col·lectius de persones que tenen moltes necessitats i no es poden permetre no rebre una ajuda o salari mensual assegurat, d'aquesta manera ens assegurem que les persones estan centrades en que la cooperativa funcioni.

En el cas dels projectes SICISE, i per les seves característiques i dimensions, aquesta ajuda s'ha de mantenir durant uns anys, com a mínim 5 anys.

4. El salari mínim a garantir és el Salari Mínim Interprofessional, és l'índex de referència de tots els projectes en funció de les hores setmanals de dedicació.

Millora de la qualitat de vida social i personal

1. En el cas dels projectes que treballen amb persones migrades (Cooperatives Alencop, Diomcoop i Ca l'Abril), el fet de regularitzar la seva situació legal o de garantir la renovació dels seus permís de residència i treball, és una de les característiques més exitoses d'aquests projectes, que dignifiquen la vida d'aquestes persones.

2. El fet de que tinguin garantida un habitatge per les persones que no en disposen (cas d'Alencop i Diomcoop) a través dels seus projectes, malgrat que és un factor que limita la llibertat personal en el cas d'Alencop, ja que era obligatori estar vivint als pisos que gestionava la cooperativa.

3. El fet de sentir-se realitzat a través de la feina i sentir-se útil socialment, com una persona més que aporta al sistema és una altra millora.

4. Gaudir dels beneficis que comporta treballar donat d'alta, a nivell de tenir dret a vacances, a permisos laborals retribuïts i altres avantatges.

5. El fet de participar en processos d'empoderament dona més confiança a les persones i més capacitat d'iniciativa, que els hi ajudarà en la seva vida personal amb recursos que fins ara no gaudien. Aquests projectes treballen els factors d'exclusió en totes les seves dimensions

6. Milloren la seva formació personal i professional. En el cas de les persones migrades, aprendre l'idioma i la seva comprensió escrita els obre moltes portes de cara al seu futur, estigui o no a dins del projecte cooperatiu.

Enxarxament comunitari.

1. Per aquests projectes és fonamental generar xarxa amb la comunitat que els hi envolta, perquè els hi permet no viure aïllats, accedir al recolzament de tot tipus (econòmic, social, tècnic...) que poden necessitar en qualsevol moment com a projectes que incideixen en els factors d'exclusió que en bona part venen accentuats per les regles socials pròpies del sistema.

2. Són projectes que incideixen de manera transversal en aspectes de transformació social, com el racisme, la igualtat d'oportunitats, la valorització de les cures a la nostra societat, la integració en tots els àmbits de la vida,...

Són altaveu però no són solistes, han de trobar aliats i participar de manera activa en aquests espais de transformació a nivell comunitari.

3. El treball comunitari t'obre portes i enforteix a la mateixa vegada els projectes, amb noves propostes, noves fites, nous models,...

4. Ajuden als processos de desestigmatització de tots aquests col·lectius a nivell social, perquè la comunitat comença a tractar-los com a iguals.

4.2. El relat de les protagonistes

L'objectiu era que persones que participaven a aquests quatre projectes poguessin explicar-nos les seves vivències i impressions, els seus aprenentatges, com s'han treballat les diferents dimensions o eixos que els projectes pretenien incidir (dimensió econòmica, dimensió drets socials i de ciutadania, i dimensió comunitària i xarxa de relacions), i extreure èxits i aspectes a millorar del model de intervenció. S'ha fet servir un model de qüestionari que s'adjunta com ANNEXE 1.

Era interessant tenir el punt de vista dels socis i dels tècnics de cada projecte, les circumstàncies d'aquets últims mesos amb la situació d'excepcionalitat provocada per la pandèmia de COVID19 han dificultat molt la possibilitat de fer més entrevistes. Al final com a mínim s'ha buscat que s'entrevistés com a mínim a un soci i a un tècnic que va participar al procés, n'hi ha dos projectes que es va entrevistar a dos tècnics, Cooperativa Ca l'Abril i Cooperativa Diomcoop, per l'estructura de coordinació que presentava l'equip tècnic.

Quasi totes les entrevistes s'han gravat (menys dues) i després s'han transcrit les respostes al qüestionari per escrit. Les entrevistes s'adjunten com ANNEXE 2.

Aquí només es reflectirà la transcripció de dos projectes cooperatius que funcionen però que tenen particularitats diferents a nivell d'aplicació de política pública. Els altres dos projectes es poden consultar les impressions acudint a les entrevistes dels protagonistes que estan a disposició en l'ANNEXE 2.

Els projectes són el de la Cooperativa Ca l'Abril i el de la Cooperativa Diomcoop. Aquest relat de les protagonistes està vinculat als aspectes rellevants per l'èxit d'un projecte.

Quins aspectes que són rellevants per l'èxit d'un projecte?:

1. Diversitat d'aliats o partners, i l'enxarxament amb aquests.
2. La cerca de finançadors de l'àmbit públic i privat.
3. El paper de l'administració pública en l'activació d'una pràctica de política pública i la incorporació del model per la seva replicabilitat.
4. La identificació amb un àmbit territorial concret.
5. L'equilibri entre les necessitats bàsiques a cobrir i les expectatives laborals de les persones que integren el grup.
6. La viabilitat tècnica i econòmica del projecte i del model de negoci a llarg termini entre 5 i 10 anys.

7. La metodologia basada en fer èmfasi en els processos d'empoderament, en la incorporació de valors cooperatius, en l'autonomia i l'autogestió, en la cura i el respecte a les persones, en la immersió a la vida comunitària i en el paper de la comunitat.
8. Que la configuració de l'Equip tècnic tingui en compte el compliment de competències tècniques específiques en els sectors productius en els que s'orienta l'activitat econòmica, i en els aspectes relacionats amb les eines per a l'acompanyament de persones amb vulnerabilitats, i en el treball comunitari.
9. La importància de mantenir la continuïtat en totes les fases del projecte per la no ruptura de processos.
10. La identificació primerenca de les principals dificultats o punts crítics.
11. La incorporació dels factors claus de l'èxit i les recomanacions.
12. Tenir present l'abast dels resultats obtinguts i els impactes més enllà de la pròpia sostenibilitat tècnica i econòmica del projecte.

Cooperativa Ca l'Abril

Aquesta cooperativa és un exemple sobre el canvi d'orientació en el model de polítiques públiques que va representar el pla d'impuls de l'ESS de l'Ajuntament de Barcelona 2016-2019. Al respecte els tècnics s'anticipen sobre la necessitat de reforçar aquestes polítiques de cara al futur més immediat:

Tècnic 1 sobre Emprenem Cures que després va donar lloc a la Cooperativa Ca l'Abril “Es va considerar que les cures no havien estat un tema treballat per Barcelona Activa i es va considerar que les cures podia ser un nou camp on desenvolupar activitat econòmica de qualitat i amb projectes en aquesta línia, dintre de les noves economies a la ciutat. Aposta política per canviar les cures de lloc”

Tècnic 2

“Al principi es com un projecte impossible, 15 persones que no es coneixen de res, que a penes tenen formació, que no tenen cap mena d'experiència en empenedoria, que son de diferents cultures, les portes a que creïn un projecte socioempresarial que sigui viable. Per això aquest projecte va ser una prova pilot.”

“Aquests tipus de projecte son molt necessaris ara i en el futur més immediat, ja que n'hi haurà molta gent que si no es així no es tornarà a ocupar. “

“El que s'ha fet bé es planificar a 4/5 anys vista uns recursos per un grup. Entendre el procés com que requereix temps.”

Els tècnics es posicionen sobre el seu paper i consideren important que s'ha de respectar el procés de maduresa que porta l'equip promotor, i que molts cops es

veuen interferint sobre els ritmes als projectes per les presses que té l'Administració:

Tècnic 1 “Que és difícil respectar els ritmes dels grups, en relació als ritmes de l'administració que sempre vol tancar coses sense estar suficientment madura la cosa, i et veus pressionant al grup”

Respecte a l'abast dels resultats obtinguts i els impactes que provoquen aquests tipus de projectes més enllà de la pròpia sostenibilitat tècnica i econòmica del projecte, els tècnics valoren molt els canvis personals a nivell de motivació, compromís, capacitats... que es produeixen a les persones que hi participen:

Tècnic 1: “Un altre és que el procés que està vivint el grup, també l'està vivint tu. Tu també estàs vivint els canvis, vas aprenent com ells i amb ells”.

“Han d'existir els dos tipus de projecte, el projecte que es viable econòmicament, amb el que no ho és, però que la gent que participa en aquests projectes està motivada, està aprenent i s'està activat per tenir més possibilitats a la vida, això també és aportació i està fent un servei a la comunitat.”

Tècnic 2 : “... és un regal és poder acompanyar a un grup veient l'evolució al llarg del temps, i després de dos anys d'acompanyament, és impressionant la transformació.”

Sobre la importància de configurar l'Equip Tècnic tenint en compte el compliment de competències tècniques específiques en els aspectes relacionats amb les eines per a l'acompanyament de persones amb vulnerabilitats:

Tècnic 1 sobre les seves funcions com a tècnic: “...portava la part d'aprenentatge de la dimensió relacional, tot allò que afecta a l'organització interna del grup, els ajudava a transformar-se de grup de persones a equip, havien d'aprendre tots els rols, distribuir-los, determinar qui té més qualitats per desenvolupar segons quin rol”. “Jo, conjuntament amb una companya, també realitzava un acompanyament individualitzat i grupal de temes vitals de la gent, veure les coses que els hi preocupava de la seva vida, en que se'ls hi podia ajudar,...”

Tècnic 2: “He intentat anar més enllà de la meua vessant tècnica en la part econòmica. Al llarg del projecte he après que l'acompanyament sempre és relacional, no pots descuidar aquesta pota.”

“Intentes adaptar aquest acompanyament tècnic a les persones que en formen part.”

“És un encert aquesta figura de la cocoordinació a l'equip tècnic que acompanya el projecte, una persona més focalitzada a la viabilitat econòmica i l'altre a la relacional, si les dues persones treballen juntes és molt interessant... en especial en un format cooperatiu.”

“Bàsic que les persones que estan acompanyant tinguin experiència en el format cooperatiu,...”

La valoració sobre l'acompanyament tècnic que en fa un dels socis de Ca l'Abril és molt positiva:

“Muy buena, la colaboración ha sido demasiado buena, gracias a ellos Ca l'Abril sigue adelante, nos enseñan muchísimas cosas, nos ayudan, nos dan soporte...”

Sobre la metodologia basada en fer èmfasi en els processos d'empoderament pròpia d'aquest model d'intervenció :

Tècnic 1 sobre els debats que ells mateixos tenien al si de l'equip tècnic sobre com acometre aquest procés: “En la fase d'acompanyament a nivell tècnic, teníem debats interns, de la part pràctica tornàvem a la teoria i de la teoria un altre cop a la pràctica, i no volíem generar una dependència del grup cap a nosaltres,” “, la nostra idea era, amb les persones de l'equip de participants que havien avançat més en el procés col·lectiu traspasar-los la nostra visió i coneixements, la nostra forma de portar les reunions,...(...) de tal forma que, com ho sentien dins, ho anaven aplicant a la pràctica, i això ens permetia a nosaltres que ens retiréssim i cada cop intervenir menys.”

“A poc a poc ens vam adonar que hi havia una evolució en ells molt important.”

Respecte al procés d'empoderament en el temps i des de la pràctica diària com una recomanació en clau d'èxit, els tècnics reflexionen sobre el procés de transformació que es dona en les persones, i els socis que estan en aquest procés parlen de com els afecta la manca d'implicació d'alguns dels seus companys:

Tècnic 1: “El tema dels tempos, les persones necessiten processar els canvis.”

“Crec que els participants haurien d'haver estalviat suficient diners per tal de fer les aportacions inicials amb els seus calés, és important que pensin que tot això s'ha fet amb els seus diners, hagués ajudat a una major implicació per part dels socis col·laboradors, que segurament no haguessin desaparegut durant un temps perquè sentirien el projecte com més seu.”

“En el moment de constituir encara estaven processant la informació, ara ja són conscients dels espais de decisió, dels drets i deures que té cada tipus de soci. Saben que depèn del grau d'implicació tens uns drets o uns altres, i també uns deures. Tens més informació, saps més del que passa i més capacitat d'influir a la cooperativa.”

“...si que s'ha treballat molt l'empoderament, els propis participants al·lucinen el que poden fer ara i que al principi no sabien fer”

Tècnic 2: “A poc a poc ells es van empoderant i cada cop tenen més capacitat de liderar el projecte, per tant cada cop son ells els que decideixen que una decisió l'han de tirar endavant, ho han verbalitzat i s'ho creuen. Es en aquest moment quan penses que aquest projecte tirarà endavant, ja no som necessaris.”

“Els participants s'empoderen a través de l'acció, més que dir el que s'ha de fer, l'han de fer, el propi repte empodera. L'èxit et dona confiança i el fracàs aprenentatge. Tot és necessari.”

“El procés d’emprenedoria com a eina transformadora és bestial, ara ja tenen moltes capacitats que abans no disposaven i s’estan en sortint, fins i tot la preparació d’ofertes.”

Soci: “Hay personas que si que están involucradas, ven la cooperativa como su casa, es su proyecto, se han empoderado; pero tenemos a otras personas que no se implican en el proyecto.”

“...no hemos ido de golpe a resolver cosas, sinó paso a paso, por procesos, eso a mí me ha ayudado a entender lo que me cuesta de los temas de la cooperativa. Lo que no se entiende se vuelve a explicar y eso me ha enseñado mucho.”

“Para mí es como un reto, con la poca experiència que tengo de tener un negocio y saber que yo como presidenta lo tengo que llevar, para mí ha sido muy duro porque llevo la presión de todo lo que tiene que ver con la cooperativa, y al no tener experiència y con el nivel de cultura de España respecto a mi país, pues ha sido complicado. El tema del idioma también me ha afectado mucho.”

Respecte a la importància de la identificació primerenca dels punts crítics presents al projecte per tal d’anticipar-se en les solucions als problemes:

Tècnic 1 sobre decisions adoptades que són clau per garantir viabilitat econòmica al inici:

” Es va decidir que no entraven tots com a socis treballadors perquè no era viable econòmicament entrar tots de cop, tampoc totes no tenien papers. La gent entra a mesura que entren clients...”

Tècnic 2:

“Quan un projecte comença ha d’haver-hi una estratègia raonable de captació de clients, i sent un projecte d’emprenedoria s’ha de tenir una previsió a tres anys vista mínim.

“..., s’ha d’entendre que un procés d’emprenedoria és un procés de construcció que requereix temps. En el nostre cas es va plantejar anar introduint gent a mesura que entraven clients, això limita la despesa inicial”

“El fet de cooperativitzar els clients informals, ha estat una forma de generar activitat i ingressos i també fomentar la implicació dels socis envers la cooperativa.”

Tècnic 2 sobre com és d’important el procés de selecció dels participants, s’han de fer entrevistes personals i tenir clars els perfils que serien necessaris:

“Es podria millorar el procés de selecció dels participants fent a tots les entrevistes, seleccionar persones que tinguin més interioritzada la idea d’emprenedoria, que tinguin experiència prèvia, que tinguin alguna formació en cures, que tinguessin tots els papers en regla”.

“ I si assumeixes que ha d’haver-hi gent sense papers, s’hauria d’afegir tres anys més fins als 8 anys garantits els recursos.”

Respecte a la metodologia basada en la incorporació de valors cooperatius, en l'autonomia i l'autogestió, per tal d'anar assimilant aquesta forma de funcionar pròpia dels projectes cooperatius:

Tècnic 1 sobre transparència, participació i implicació envers el projecte i les seves dificultats:

“Abans de constituir-se com a cooperativa, els tècnics vam insistir molt en que tothom tingués un mínim de participació i de responsabilitat. Per tant es va fer un esforç quan es van constituir de que els socis col·laboradors rebessin el màxim d'informació del que estava passant a la cooperativa perquè puguin participar en les decisions, ja que tots tenen veu i vot, i a canvi se'ls hi demanava responsabilitzar-se de determinades tasques menors, i això està costant molt.”

Un Soci explica amb el seu exemple el que aplica a la pràctica:

“Hemos tratado de repartir tareas porque es mucho el trabajo que se hace, yo llevo el tema de la administración, ayudo también con el tema económico, también trabajo cuidando y limpiando.”

En relació a la importància de mantenir la continuïtat en totes les fases del projecte per la no ruptura de processos, i tenint present l'abast dels impactes més enllà de la pròpia sostenibilitat tècnica i econòmica del projecte, es van prendre decisions que es justificaven des de l'aprofitament més eficient dels recursos però que van tenir repercussions en l'àmbit de cohesió grupal:

Tècnic 1 sobre un moment clau que va generar i està generant encara moltes dificultats en el projecte és el moment en que des de Barcelona Activa s'obliga a fusionar els dos grups que fins aquest moment havien fet la formació per separat:

“El procés de formació es va fer en dos grups diferents, un de matí i un altre de tarda, al final en el moment de l'acompanyament, Barcelona Activa ens va obligar a que els dos grups s'havien de fusionar en un únic grup que no havien treballat junts en cap moment.”

“...cada grup tenia uns ritmes, uns lideratges, una mirada del negoci diferent,... i això va fer perdre molta energia a les persones del grup i avui encara n'hi ha desconfiança entre persones d'aquests dos grups que costaran de polir.”

Tècnic 2 al respecte opina:

“Els objectius s'estan assolint però haurien patit menys si haguéssim tingut més temps per treballar el procés d'unió dels dos grups per exemple, fer bé el canvi de presidència, poder haver pogut fer tasques comercials abans de contractar,...”

“Les disputes sempre han vingut per persones que provenien de grups diferents i que no havien generat la confiança entre elles.”

Soci com a reflexa de les conseqüències d'aquesta decisió:

“A mejorar la organización del equipo, en la sociedad que formamos nos cuesta distinguir nuestro rol, y por eso unos quieren ir por un lado y otros por otro.”

Sobre el creixement personal en les persones d'aquest projecte de Ca l'Abril (abans Emprenem Cures) que, fins aquell moment, no havien pogut o havien tingut moltes dificultats d'inserir-se social i laboralment, com la culminació d'un procés d'empoderament:

Tècnic 1: “Eren personas que estaban en una situación que o no podían acceder a los recursos o estaban desmotivados, que no servían para nada, y el proceso les ha activado y les ha donado la posibilidad de encontrarse útiles, de saber que saben hacer cosas.”

Soci: Pero ahora mismo me siento bien, voy aprendiendo cosas que nunca pensé que iba a aprender, me siento contenta y siento que estoy en el mejor nivel de mi vida, aprendiendo cosas nuevas.”

Respecte a la identificació primerenca dels punts crítics, el moment de prendre la decisió de constituir la cooperativa és fonamental, i la constatació dels tècnics i dels socis és que no s'estava preparat, no hi havia una voluntat plenament conscient, només que l'administració estava al darrera.

Tècnic 1 sobre el moment de manifestació de la voluntat de constituir la cooperativa, que està vinculat també amb el paper de l'Administració pública en relació a com perfilar el model per ser replicat en l'aspecte de la temporalitat i la maduresa dels participants:

“Un sentimiento que tenía era que era demasiado pronto para dar este paso y que la presión externa de constituir era un error, el grupo no estaba suficientemente fortalecido.”

“...yo veía que estaban verdes, que no eran conscientes todos y al 100% del que estaban haciendo.”

Tècnic 2 sobre aquest moment manifesta:

“...tengo más la sensación de que la gente se estaba metiendo en un programa en el que estaba la administración al final que ellos podían dar una cobertura legal y económica.”

Soci sobre si n'era conscient del pas que suposava el moment de constitució:

“No, para nada, yo apoyé el proyecto porque estaba como socia colaboradora, en ningún momento pensé que acabaría como la presidenta.”

“Cuando dimos el paso había gente que no era consciente de lo que representaba llevar una empresa adelante, se podría haber dado más tiempo para dar el paso para cuando la gente estuviera más preparada.”

El projecte està venent un mode diferent d'atendre les cures com a necessitat com a factor clau d'èxit del projecte i del model de negoci, i que respon també a la capacitat d'innovació i d'atendre a les necessitats de les persones fent-les participants.

Tècnic 1 sobre la incorporació de determinats valors que permeten innovar a l'atenció de determinades necessitats de la societat:

“Els venien d’una mentalitat on les cures significaven la cura de la persona depenent pensant que ells com a professionals saben els que els hi convé a la persona cuidada. Ells han modificat la seva visió de les cures mantenint alguns valors forts com són el de la cura des de l’amor, e incorporant tota la part de que les persones cuidades poden opinar de com els hi agradaria a ells que els cuidessin, creant una figura similar a l’assistent personal.”

Soci parlant del servei de cures que estan oferint:

“Lo que nos caracteriza a nosotros como servicio respecto a otras empresas del sector es que trabajamos la independencia de la persona, queremos que la persona a la que nosotros cuidemos no sea solo la receptora de nuestros cuidados y hacerle todo, sino colaborar con la persona para que también se sienta útil, que vea que también puede hacer cosas.”

Tècnic 2 parlant d’aquest punt fort:

“La seva capacitat de millora és molt amplia en molts nivells, ara estan intentant crear comunitat, tenir un contacte molt pròxim al client, tan des de la persona que cuida, com des de la cooperativa i els altres socis, anar buscant espais de trobada, espais de contacte, tenen pocs clients i els han de cuidar molt, i a partir d’aquí anar construint.”

Respecte a la viabilitat tècnica i econòmica del projecte i del model de negoci a llarg termini:

Tècnic 1 parla de com han incorporat al projecte Ca l’Abril al model de negoci el servei de neteja de la llar, com a fórmula que permet incorporar com a socis treballadors a determinats socis col·laboradors que tenen aquesta experiència laboral prèvia, que permet incrementar la facturació de la cooperativa, i com a forma de fer màrqueting des de la proximitat per oferir el servei de cura :

“Ofereixen neteja, perquè és un servei incorporat a la cura, i perquè és una manera d’aproximar-te a la persona que necessita cura, de que et conegui i et doni la possibilitat de que et contracti com a cuidador, des de la confiança que s’ha generat prèviament.”

Soci sobre la incorporació del servei de neteja de la llar:

“Aprovechamos que alguno de los socios y socias se habían dedicado a la limpieza de domicilios para incorporar ese servicio. Y en el tema de los cuidados, no había mucha experiencia y necesitábamos formación, por eso incorporamos ese servicio de limpieza, para possibilitar que alguno de los socios y socias puedan trabajar también de esto.”

Tècnic 2 sobre la estratègia de finançament que estan portant a terme:

“...l’estratègia inicial era tirar amb una inversió inicial de 14000€ que va incloure també el capital social inicial fins que aguantés. A partir d’aquí continuar una estratègia d’autofinanciació, la bestreta es podia traslladar en el temps. I la tercera

estratègia és demanar una subvenció per obtenir un calaixet. Si demanen un crèdit no tindrien ni capacitat de retornar-ho.”

Respecte a alternatives que no es van acceptar per part de Pla de Barris i Barcelona Activa però que permetien assegurar ingressos al principi i reforçar la viabilitat del projecte en el curt termini, així com treballar altres aliats i enxarxar-los a la cooperativa:

Tècnic 1: “També hauria d’haver fet diferent el tema de les famílies. En el diagnòstic inicial ja vam detectar famílies que necessitaven cures i que estaven disposades a pagar un bon salari a la persona a canvi de x coses. Si no es podia implicar-les des del principi en el projecte, s’hauria d’haver estudiat incorporar-les en un altre moment al projecte, haver estat treballant durant 6 mesos amb elles aprofundint en com veien i com es volien les cures, dissenyant un perfil determinat, i treballant perquè s’incorporessin com a socis col·laboradors de la cooperativa, que permetia arrencar amb 4 o 5 clients des del principi que permetia una viabilitat més ràpida del projecte i no estarien patint tant.”

En l'àmbit de disposar de diversitat d'aliats o partners, finançadors públics i privats, vinculat al paper de l'administració pública en l'activació d'una pràctica de política pública, i a la identificació primerenca de les principals dificultats.

Tècnic 1 ens comenta com la pròpia entitat licitadora de l’encàrrec de fer l’acompanyament en el procés cap a la configuració del projecte cooperatiu, es converteix en un aliat i fins i tot en un petit finançador del projecte en una primera etapa de constitució, i de com es d’important mantenir els compromisos de recolzament econòmic des de l’àmbit de l’administració per no fer caure en crisi el projecte que tants esforços a costat posar en marxa:

“Des de Labcoop es va donar un suport econòmic per a la constitució de la cooperativa a retornar, perquè els participants no tenien estalvis per fer front a aquesta aportació de capital inicial. Això estava compromès des de Barcelona Activa i no es va complir, s’havia promès finançar tot el projecte i no només l’acompanyament tècnic, i això va ser una decepció per tots i totes.”

“...és difícil fer política social i pública quan els canvis polítics afecten tan profundament a allò que tu dissenyes, si s’aposta per una línia el que no pot ser es que abans que acabi el procés es modifica tot i el que està compromès no es manté.”

Tècnic 2 al respecte apunta:

“El que no s’ha fet bé es no tenir confirmat que es disposaran dels recursos, cada cop que s’havia de renovar el programa es generava una tensió en el grup perquè ningú t’assegurava la pròrroga o la continuïtat, provocava incertesa.”

“Una cosa a millorar és el finançament del projecte a l’inici de la seva posada en marxa, això és un aspecte crucial. La finançament del projecte inicial l’ha assumit Labcoop, no ha estat assumida des de l’Administració,...”

“Unes mínimes nòmines durant aquests anys a tot el grup que dona el pas, i així cobreixes necessitats bàsiques d’aquestes persones que són alimentació i habitatge. Amb això t’assegures una probabilitat d’èxit molt més elevada, ja que focalitzes totes les energies de les persones en el fet d’emprendre i no de cobrir les necessitats bàsiques.”

Soci respecte al paper de l’Administració pública en l’activació d’una pràctica de política pública, vinculat a la necessitat de regular la reserva d’un mercat captiu per aquests tipus de projecte:

“Sólo Barcelona Activa nos está dando apoyo. Para mí el Ayuntamiento está por estar, pero no nos estan apoyando cómo deseamos, no sentimos ese apoyo. Ahora mismo tenemos la oportunidad de poder participar en la prestación de servicios derivados de la Ley de Dependencia, gestionar este tema, y todas las puertas las tenemos cerradas, no hay un apoyo para nosotros. Somos empresas pequeñas y nos ven muy pequeñas para este tema.”

“estos proyectos no son solo para los participantes, sino también para la sociedad.”

Tècnic 1 sobre la posada en marxa de tot el projecte des de la formació prèvia i l’acompanyament posterior:

“Pla de Barris va pagar les beques i una part de la finançament del projecte, conjuntament amb Barcelona Activa.”

Aquí s’explica la dificultat que tenen aquests projectes respecte a l’equilibri entre les necessitats bàsiques a cobrir i les expectatives laborals de les persones que integren el grup, si estàs preocupat per cobrir les teves necessitats bàsiques no estàs centrat en el desenvolupament del negoci:

Tècnic 1: “Nosaltres com a tècnics vam dir que no volíem acompanyar a un grup de persones sense ingressos, sense formació, i sense altres coses, sense un suport de l’administració com a mínim al principi per un any per tal d’assegurar un ingrés mínim durant un any a aquestes persones, això ens hauria permès ensenyar i acompanyar a més persones a la vegada i no només a les que estaven d’alta, i això hauria permès formar als socis treballadors e implicar-los més. “

En referència a la viabilitat econòmica del model de negoci a llarg termini entre 5 o 10 anys, s’ha d’analitzar si això ha estat un factor d’èxit o un punt crític a l’inici de la posada en marxa de la cooperativa:

Tècnic 1 ens comenta que aquest projecte no disposa d’una ajuda econòmica al principi que els permeti arrancar l’activitat amb tranquil·litat i tenint assegurats uns ingressos mensuals pels participants del projecte:

” Els principals ingressos provenen de l’activitat feta.”

“Els tècnics no depeníem salarialment de la cooperativa per fer la seva feina, estaven pagats a través de l’encàrrec de Barcelona Activa envers Labcoop.”

“Ara la cooperativa no té cap conveni amb l’Ajuntament.”

Soci confirma:

“Los principales ingresos los recibimos de la actividad y los principales gastos son salarios y seguridad social.”

“Es fundamental conseguir clientes y conseguir la viabilidad económica.”

“La parte comercial es una tarea que se puede mejorar.”

En relació a la consecució de drets com un dels punts forts de la Cooperativa Ca l’Abril i de tot el model d’intervenció:

Tècnic 1 ens parla del dret a un treball digne, el dret a una formació professional i personal i els drets de ciutadania a través de la regularització dels seus papers: “Directament està permetent tenir un treball més digne del que estaven tenint, contracte laboral amb condicions legals, ja que molts estaven abans treballant en negre.

“Han incrementat el seu nivell formatiu, com a mínim a nivells que els hi permet tornar la possibilitat de trobar una feina.”

“Moltes persones no tenien papers, i moltes han aconseguit regularitzar-se.”

“En línies generals totes les persones que han participat (formació, acompanyament i posada en marxa cooperativa) han millorat la seva situació: han trobat altre feina en el procés, han aconseguit entrar a estudiar un grau,...”

“Els participants que tenen més visió de lluita de classe, són conscients de que han guanyat una lluita d’aconseguir accedir a una feina sent majors d’una determinada edat, des de l’autoocupació, podent ensenyar el que saben a altres persones més joves, i no depenent d’un empresari, si no d’ells mateixos. Han sortit d’un circuit d’explotació respecte a una empresa que els explota.”

Tècnic 2 respecte a la regularització/renovació de papers és un servei que es dona als cooperativistes:

“Des del projecte es paga aquest acompanyament per la regularització o renovació de papers a través de la licitació, Labcoop contracta a iACTA perquè faci aquest acompanyament.”

Soci corrobora a nivell de drets:

“Derecho a tener un trabajo digno, derecho a formarse como profesional.”

I en la línia de la integració laboral de determinats col·lectius que tenen dificultats per entrar en el mercat de treball:

“... lo estamos trabajando mucho, vamos gestionando desde la cooperativa la parte de que las personas mayores de 50 años puedan tener la oportunidad de seguir trabajando.”

Respecte a la metodologia basada també en l'èmfasi en la immersió en la vida comunitària i en el paper de la comunitat es menciona per part dels tècnics que han fet treball comunitari i dels socis que estan participant actualment, que han començat relativament fa poc amb aquesta tasca:

Tècnic 1: “N'hi ha un moviment de diferents col·lectius que estan treballant les cures des de l'ocupació i la creació d'empreses cooperatives, estan fent xarxa amb diferents col·lectius, impulsat des de Coópolis fonamentalment.”

“Coordinació des de Coópolis amb Ca l'Abril, Poble Sec, Mujeres Pa'lante, Coopnet, Anem per feina, projectes comunitaris, entitats que acompanyen al final de la vida, l'Agència de Salut Pública, Treballadors socials dels CAPS,...”

Soci comenta: “Ahora mismo estamos coordinados con algunas entidades que estan haciendo un trabajo similar al nuestro..., a través de Coopolis, con Mujeres Pa'lante, Keras Buti, Anem per Feina,...” “Estamos tratando de hacer sociedad entre nosotras y colaborando para el trabajo, dándonos ideas y ayudándonos entre nosotras mismas. Esto puede dar lugar a proyectos conjuntos de intercooperación en el futuro.”

Tècnic 2 al respecte apunta:

“L'espai que lidera Coópolis, que és un espai d'intercooperació, en el que el projecte també hi participa, està fomentant aquesta obertura, i han començat a crear xarxa i establir sinèrgies.”

Tècnic 1 apunta treballar amb l'estratègia d'intercooperar, i de com costa a les persones que no hi participen a xarxes comunitàries obrir-se a participar-hi:

“La idea es que dins de lo que seria l'estratègia de viabilitat econòmica i tècnica a llarg termini, per competir amb Suara i similar, han de realitzar una estratègia d'intercooperació per anar juntes en aquest camí...”

“A nivell comunitari, n'hi ha participants que tenen una xarxa de barri molt potent, ja participen al barri i són coneguts, són dinamitzadors comunitaris innats al seu barri. Però després tenim persones que no tenen xarxa, que es relacionen molt poc, que estaven soles. Aquestes han ampliat la seva xarxa, i han après que de la relació amb d'altres es generen oportunitats.”

El projecte de Ca l'Abril s'ha identificat amb un àmbit territorial concret per determinades circumstàncies vinculades amb la ubicació de l'oficina i a on tenen els clients:

“Van optar per enxarxar-lo a on es situava l'oficina molt a prop del Clot, vinculat a on estan situats els clients, per tal d'aprofitar activitats i espais a on el client ja té relació”.

Opinions respecte a l'opció de muntar cooperatives com a forma societària per aquests tipus de projectes, tenint present l'equilibri entre les necessitats bàsiques a cobrir i les expectatives laborals de les persones que integren el grup:

Tècnic 1: “Si, al final va ser un encert.” “Aquestes persones si la cooperativa no es munta, segurament estarien en la precarietat, o tindrien dificultats per trobar feina, mai haurien après a fer una fulla Excel, o enviar un correu electrònic, no com es va a una reunió i es fa aportació. El punt d’evolució que han fet durant aquest temps, ja es un valor de per sí que els hi permetria afrontar una recerca de feina de forma molt diferent.”

Tècnic 2 comparant amb altres fórmules societàries:

“Jo crec que sí. Un dels perills que jo veig de passar de l’economia informal a associació, com a pas previ a constituir-se com a cooperativa, és el focus de l’associació és i ha de ser la comunitat, el servei i objectiu per la qual es constitueix, i l’objectiu econòmic és secundari. Això fa perdre el focus del projecte.

Si tu comences com a cooperativa el teu focus està clar, és el client, cobrir les necessitats d’un tercer (client). El format cooperatiu amb aquesta lògica està permetent que això funcioni, molt focalitzat a la viabilitat i al client. Quan un projecte d’emprenedoria neix, requereix molta energia i aquesta energia quan més la focalitzis als teus punts forts i orientat envers a cobrir les necessitats d’un tercer ben clarament, tens més probabilitat d’èxit.”

Soci: “Estamos muy orgullosas de haber creado la cooperativa y queremos salir adelante con ella.”

“Fue algo que nosotros vimos que nos gustaba realizar, todo se dió por la pasión que tenemos por el cuidado de personas y era un medio que nos permitía trabajar sin tener un jefe detrás nuestro y vimos la necesidad de crear un proyecto que nos apasionase y la viabilidad de tener un trabajo digno.”

“La dificultad más grande que tenemos en estos momentos és la falta de clientes pues creo que cuando hay clientes los socios trabajadores estan motivados, cuando no hay clientes no podemos tenerlos a todos como socios trabajadores y es ahí donde ellos se sienten desmotivados.”

“De momento solo somos 4 socios trabajadores y los demás (8) son socios col-laboradores.

Con respecto a los socios hay ciertas personas que se involucran mucho y que colaboran muchísimo en las tareas y estan pendientes de que la cooperativa salga adelante y luchan al par mío, però también hay otro grupo que no le interesa mucho quizás por falta de motivación.”

Cooperativa Diomcoop

Quan es fa referència a la viabilitat econòmica del model de negoci a llarg termini entre 5 o 10 anys, i analitzar si el model de negoci ha estat un factor d'èxit o un punt crític a l'inici de la posada en marxa de la cooperativa, els tècnics de la cooperativa són crítics amb algunes circumstàncies que es van donar sobre tot en la fase de disseny del model de negoci:

Tècnic 1: “Estamos en el momento de negociación del 2º convenio, momento de reestructurar la cooperativa y situarla en una base más real y sólida, aplicar unos mecanismos de reorganización institucional y menos onerosos, menos paternalistas, reformular el equipo técnico con una mirada centrada en la viabilidad económica del proyecto. Resultados del 2019 avanzaba hacia la viabilidad, con un recorrido para mejorar y con expectativas de futuro si se acometían cambios necesarios. La pandemia ha significado afrontar el tema con más cautela, però los socios se han puesto las pilas, se ha producido una reducción de costes con la salida de casi todo el equipo técnico, menos uno”.

“Los proyectos fallaron ya inicialmente en dos aspectos fundamentales:

1.- No crees un negocio si no tienes negocio (de 1º de empresariales) Y si lo haces en base a unas estimativas que no son reales, y con algunos principios que no son muy sólidos, hazlo de pequeño a grande.

2.- Si tu negocio es muy frágil o vulnerable, coge a gente muy cañera y emprendedora. En el caso de Diomcoop se empezó con *menos negocio y perfil menos emprendedor*. En un escenario muy complicado, a nivel de criterio de selección no puedes escoger un perfil vulnerable que no sea emprendedor para afrontar un escenario en la que no hay un negocio claro, que está por construir. Las personas que participan en una cooperativa tienen que tener un mínimo de emprendeduría. Este perfil no se buscó y eso fue un error.”

“Se creo para ser una gestora de un mercado de calle que permitiera solucionar el problema de la venta ambulante, pero esta opción al final no se llevo adelante. Toda la base del negocio, a los pocos meses vimos ya que no funcionaria y ya estaba previsto que revisáramos esta circunstancia. Poco a poco fuimos desarrollando tres actividades económicas, que en origen se pensaron para este mercado però que al final han tenido vida pròpia: Servicios de montaje y desmontaje de eventos de verano y en general con la logística que comporta, venta de comida africana, y venta de productos de origen variado, que al final se concreto en moda y productos artesanales.

En el tema de servicios hemos ampliado también a mudanzas, vaciados de pisos y locales, servicios de conserjería, servicios de reparto con Koiki, limpieza de oficinas,... Una diversidad muy amplia pero muy precario todo, de social y solidario no tiene nada, en realidad nos están pagando en torno a 11/12 € la hora y eso es muy poquito, hemos caido en el mismo agujero que todo el mundo.

La actividad de gastronomía y moda tendrían un recorrido mejor però requiere mucho trabajo y muy técnico, un emprendorismo que no hay. La de gastronomía tiene más salida, solo habría que renovar el equipo de socios, però el caso de

Diambar es un sueño porque requiere una persona que viva el proyecto a *full* y con una implicación que ahora mismo los socios no tienen.

Ahora nos mantienen los servicios y con la expectativa de que la gastronomía coja fuerza, además somos cooperativa de inserción, lo que implica que recibimos la subvención anual por nuestra función de inserción social.”

“Ingresos por actividad pròpia: Servicios, gastronomía y venta 40%; Generalitat (Singulars, Departament de treball) i Fundació La Caixa 10%; y Ayuntamiento el 50% restante. En cuanto a ingresos de actividad pròpia hemos pasado del 14 al 50% por momentos. Ahora por el coronavirus no sabemos cómo va a evolucionar esto.

Facturación: Presupuesto anual 630000€ año, sin beneficio hasta aquí. Con el Coronavirus el presupuesto se va a 380000€ y creciendo a 550000€ año. Tenemos un cliente de 40000€ año, tenemos algún cliente de 20000€ año. Hay que mantener y crecer, es una cuestión de tiempo y de ir ajustando el modelo porque se va despegando, però ha sido muy duro llegar hasta aquí. Y ahora el ayuntamiento si no va con cuidado se puede ir al garete de un plumazo.

Los gastos principales son salarios y Seguridad social (80% y el 35% equipo técnico), alquileres de estructura de festivales, servicios de terceros, compra de material para Diambar y alimentación.”

Soci: “El proyecto està mejorando, poco a poco vamos trabajando en más sitios, y con más propuestas.”

Respecte als reptes de futur vinculats a la viabilitat futura del projecte els tècnics ho tenen bastant clar respecte a que s’ha de reforçar la part del negoci, i aconseguir perfils tècnics i socis treballadors que responguin amb garanties a aquests reptes:

Tècnic 1: “Reforzar la parte económica, un nuevo perfil de los técnicos adecuado a esta nueva estrategia. Tener el negocio más claro y renovar también los socios para adecuarlos a ese perfil.

En servicios estamos bastante bien a nivel de perfiles, hemos de renovar socios y técnicos en la parte gastronómica.

Plantear medidas de gestión mucho más efectivas a nivel de control de horas y de rentabilidad del trabajo.

Hemos conseguido aliviar la carga del salario de una parte de los técnicos a través de la cooperativa de inserción, recibimos subvención por los técnicos que se encargan del seguimiento del personal en inserción laboral.”

Tècnic 2: “Hay que redimensionar y estudiar la viabilidad de las tres actividades principales: la moda, la gastronomía y los servicios de portería, de limpieza, de mudanzas y vaciados, de mensajería “Amazon del barrio”, y de montajes y desmontajes...”

Respecte al salari dels socis i dels tècnics:

Tècnic 1:

“Un poco más del salario mínimo, porque se está incluyendo la parte de autónomo. 14000 € para socio y 23000€ para equipo técnico.”

Soci:

“Depende, si estàs a plena dedicación cobras 1100 €.”

Analitzant la situació després de la Covid, i demostrant la capacitat d'adaptació i de resiliència pròpia del projectes cooperatius, en aquest cas molt vinculat al treball de relació en l'àmbit comunitari i les oportunitats que pot generar:

Tècnic 2:

“Después del Covid estamos repensando los servicios que queremos: Se ha parado la gastronomía y la marca de ropa; y empezamos a ofrecer un servicio de transporte a gente necesitada y dar apoyo al colectivo de la África negra en general, a través de Nutrición Sin Fronteras, el Banco de Alimentos y otras entidades; hemos repensado qué hacer en nuestro taller y queríamos aportar nuestro grano de arena para remediar la situación, como un compromiso del colectivo, y empezamos a coser batas con bolsas de plástico de forma gratuita para espacios sanitarios, hemos empezado a producir mascarillas como negocio que ofrecemos a ayuntamientos, Kesoni, cooperativas de la ciudad,...; ofrecemos servicios de portería en zonas de confinamiento donde nadie quería trabajar con Sant Joan de Déu, Assis,...; estamos repensando el negocio y qué taller queremos construir ahora; ofrecemos servicios de mensajería y mudanzas durante la Covid; ahora empezamos los montajes y desmontajes de conciertos en Pedralbes.”

Respecte a la incorporació de recomanacions sobre el model en clau de factor d'èxit en base a l'aprenentatge personal, i centrant-se en la gestió dels recursos humans que és d'una gran complexitat, un tècnic proposa:

Tècnic 1: “A nivel de recursos humanos el modelo es muy complejo, se requiere una estrategia y una firmeza que ha costado llevar y han ocasionado problemas de gestión i derivado de no saber cuál es mi papel en la cooperativa, faltaba haber diseñado la figura como un gerente con prerrogativa para adoptar determinadas decisiones en la gestión de los recursos humanos.”

Referint-se als socis: “...nadie quería asumir la responsabilidad de tomar decisiones que podían suponer la salida de algún socio, se producía un corporativismo entre ellos.”

Tenint present aquest tipus de projectes i a diferència d'Alencop, la gestió dels conflictes ha estat més fàcil sense deixar de ser complexa:

“El hecho de que todos hablen wòlof, que todos sean musulmanes, ha sido muy importante en algunos momentos de conflicto para calmar los ánimos.” “La cultura senegalesa y en particular la sufí, tienen unas características que han ayudado a que el proyecto avanzara y a que fuera unido.”

Respecte al model d'intervenció en clau de factor d'èxit en la vessant de regularització de "sense papeles" i la importància d'enfortir la viabilitat del projecte perquè es necessita un mínim de 5 anys des de l'inici del procés per culminar amb el permís de residència i treball definitiu :

Tècnic 1: "Hemos demostrado que la estructura para la regularización de las personas sin papeles funciona muy bien pero requiere de una solidez en la cooperativa para que se mantenga un mínimo de cinco años."

"También hemos desarrollado la función de socio de servicio que podría ser una persona que no tiene papeles pero que aprovecha la estructura de la cooperativa para darse de alta de autónomos y pagar su regularización a partir de su actividad."

"Hay que reforzar y fortalecer económicamente el proyecto para garantizar el modelo de intervención. Es fundamental su viabilidad. Para ser viable se debe tener muy claro desde el principio el modelo de negocio, es fundamental porque sino añades una dificultad que puede ser insalvable para el proyecto."

A nivell de proposta sobre el model d'intervenció i en la línia de que permeti que més persones en puguin beneficiar del mecanisme de regularització, a la vegada que d'altres surten del projecte:

Tècnic 1:

"A nivel institucional tenemos que copiar el modelo de la cooperativa Garbet, somos una herramienta de intervención social para que la gente se regularice, por qué no incorporar a socios col·laboradores que permitan vigilar y salvaguardar esta misión institucional, de tal forma que seamos una cooperativa de inserción que permita incorporar a personas sin regularizar, para regularizarlos, formarlos y que luego puedan salir de la cooperativa y otras personas se incorporen en su lugar."

Tècnic 2:

"Diomcoop, como proyecto que no es una empresa convencional, debería de pensar como articular mecanismos para que haya un núcleo duro de socios que han ido formandose y dejar el sitio si hace falta para seguir adelante."

Sobre la configuració de l'Equip Tècnic que tingui en compte el compliment de competències tècniques específiques en els aspectes relacionats amb les eines per a l'acompanyament de persones amb vulnerabilitats:

Tècnic 1 forma part del negoci en qualitat de co-coordinador de l'equip tècnic:

"Cuidaba de la parte de modelo de negocio y modelo social. Supervisión general del proyecto, de las actividades económicas, acompañamiento del presupuesto y de los ingresos, supervisión de los órganos cooperativos, coordinación a nivel estratégico, dialogo con las instituciones externas, coordinar el equipo técnico y acompañar a algunas actividades de carácter administrativo. Pero hacía de todo

en realidad, supeditada a las decisiones de la Asamblea general que no funcionaba como tal.”

“Dedicaba tiempo a diseñar carteles y otras cosas del día a día, que me impedían dedicarme a realizar tareas estratégicas de coordinación general. Y eso es un error para el proyecto.”

Tècnic 2 actuava en qualitat de co-coordinador:

“Llevaba la coordinación en la parte de comunidad y cohesión. Pero como técnicos todos hemos hecho un poco de todo.”

Soci com a soci que forma part del grup de cohesió sobre el paper dels tècnics en el procés d’empoderament:

“La valoración es buena però podría mejorar. Creo que los técnicos tienen que confiar más en nosotros, hablar más con nosotros para enseñarnos a cómo gestionar el negocio.”

Respecte a la identificació primerenca de les principals dificultats o punts crítics en la posada en pràctica del procés d’empoderament i del que implica com a tasca específica dels tècnics en aquests tipus de projectes:

Tècnic 1: “Tenías que enseñarles y por otro tenías que ejecutar y son tiempos y ritmos diferentes, el enseñar son cuatro o cinco años y el ejecutar es en menos de un año.”

Tècnic 2:

“...hemos ido contactando con gente para que nos ayuden a través de contratación externa tanto para la comida, como con la ropa y con los servicios”.

Opinions respecte a l’opció de muntar cooperatives com a forma societària per aquests tipus de projectes, tenint present l’equilibri entre les necessitats bàsiques a cobrir i les expectatives laborals de les persones que integren el grup:

Tècnic 1:

“...se decide desde una institución, en este caso el Ayuntamiento y con el asesoramiento del movimiento social y solidario de Barcelona, que deciden crear una cooperativa como modelo, a semejanza de Alencop, para resolver un problema social. Esta diferencia de lògica es complicada, hay que hacer un análisis social muy detallado para ver si el modelo cooperativo cabe. Yo creo una cooperativa y a través de unas formaciones más o menos intensas, durante un período corto de tiempo de tres a seis meses, se les enseña que és una cooperativa...”

“Cuando empezamos a explicarles que van a tener unos ingresos durante dos años, que van a conseguir documentos, haber quien dice que no se quiere apuntar, todos hicieron una opción utilitarista de la cooperativa, me apunto y a ver qué tal. Unos se lo han creído más, otros menos, però todos han creado un concepto de cooperativa propio que surge de la necesidad.”

“Entre los socios hay de todo, gente que todavía no sabe donde està y està

esperando que le llegue su sueldo todos los meses porque es un proyecto del Ayuntamiento. Y ha habido socios que si que lo han incorporado, ...El 30/40 % de los socios han incorporado los principios cooperativos del total.”

“Dependiendo del perfil de las personas que inician el proyecto la opción de la cooperativa puede ser acertada, però teniendo en cuenta de donde partíamos al respecto tal vez el modelo no fué el más adecuado, aunque fue la única opción que nos quedaba para sortear la regularización de la situación legal de los participantes en el proyecto. Por lo tanto fue una estrategia para posibilitar eso, haciendo un uso utilitarista de la fórmula cooperativa. Pero si la haces funcionar como tal y los socios no tienen el perfil adecuado, les estás dando un poder a un socio que no lo sabe ejercer, porque aún no está preparado para ejercerlo, por lo tanto debes generar estructuras que permitan que este poder sea un poco más diluido o que sea más compartido con un equipo técnico que esté más preparado”

Tècnic 2:

“Yo creo que sí, conociendo los planes ocupacionales, el capitalismo, el “medio ambiente” del cooperativismo, yo apostaría por la creación de más proyectos cooperativos pero interculturales también.”

“Y a la hora de construir el proyecto no te enfoques únicamente en lo económico, debes tener presente que hay una parte humana y social fuerte.”

En l'àmbit de disposar de diversitat d'aliats o partners, finançadors públics i privats, vinculat al paper de l'administració pública en l'activació d'una pràctica de política pública, i amb la necessitat de mantenir la continuïtat de totes les fases del projecte per la no ruptura de processos.

Tècnic 1 enumera els principals aliats i finançadors públics i privats: “El Ayuntamiento de Barcelona, la Generalitat a través de un Singulars i del Departament de Treball (como empresa de inserción), i Coop 57 (nuestro principal aliado financiero)”.

“Hemos tenido un convenio con el Ayuntamiento de Barcelona de 3 años (2017-2019)y estamos negociando convenio de 2 años más. Pero el tema de la “manta” ya no es un problema porque no hay turistas después del coronavirus, però tienen el deber de apoyar dos años más però marcando límites.”

“Precisa dos años de convenio y uno más con un 20% de subvención sobre presupuesto para conseguir afianzar el proyecto.”

“Con algunas instuciones hemos trabajado más a nivel económico, por ejemplo Koiki, Quesoni (cooperativa, cultura i so), Sant Joan de Déu, Assís,... Han sido en totals unas 7 u 8 empresas de la economía social y solidaria.”

Tècnic 2:

“ahora seguramente renovaremos por un año más para el 2020.”

“La viabilidad y sostenibilidad de estos proyectos no son para mañana però la administración también tiene sus límites a la hora de apoyar económicamente.”

En relació a la consecució de drets com a punt fort de la Cooperativa Diomcoop:

Tècnic 1:

“A nivel interno se ha conseguido que 16 personas tengan una vida digna y con los papeles en regla durante dos años, se ha conseguido que tengan una experiencia de vida mejor no solo ellas sino también sus familias en Senegal. Se ha conseguido que mejoren su capacidad lingüística y sus competencias.”

“Tenemos incluso una vivienda en alquiler con Habitat 3 para que pueda vivir una persona socia de la cooperativa,...”

Tècnic 2:

“Lo primero el derecho a la vivienda a través de Habitat 3, para poder tener una vivienda digna y dar respuesta a una necesidad de un socio.

Derecho a tener un trabajo digno y un salario digno.

Derecho a tener un espacio para opinar, la parte de sensibilización nos permitió hablar con la gente.

Derecho a que se cambie la mirada sobre mi, y al derecho a que me reconozcan como una persona diferente, con mis identidades.

Derecho a formarse, formación continua para el equipo técnico y para los socios. Esta formación permite un liderazgo colaborativo, dejo liderar pero voy a liderar a veces, mi opinión se escucha y se tiene en cuenta.”

Soci:

“Papeles, un trabajo digno, poder ir de vacaciones con la familia en Africa, vivienda para una persona de la cooperativa.”

En relació a reivindicar l'accés a determinats drets per part del mateix col·lectiu que no van poder accedir per les limitacions de participants al projecte, ha estat una de les tasques que més i millor s'han treballat vinculat a la dimensió comunitària del projecte:

Tècnic 1:

“Yo destacaria la labor social de sensibilización que se ha realizado a lo largo de estos dos años, charlas, conferencias,... hemos cambiado la percepción social de los manteros.”

Soci:

“Tenemos que conseguir que la cooperativa haga de puente, gente que entra y otra gente que sale con trabajo.”

Respecte a la metodologia basada també en l'èmfasi en la immersió en la vida comunitària i en el paper de la comunitat es menciona el següent per part dels tècnics que han fet treball comunitari:

Tècnic 1:

“Esto se ha trabajado bastante bien, se ha entendido esta dimensión del proyecto muy bien por los socios y por los técnicos, pero no tengo clara la repercusión que eso ha tenido para el proyecto. A nivel de sensibilización está claro que sí, pero a nivel de resultados económicos palpables ha sido bastante efímero.”

“Con Alencop con los que más a través del camión y las contrataciones en los montajes de eventos y ferias, con Formació i Treball a raíz de la experiencia con el mercado se abandonó un poco, con Garbet también hemos mantenido relación sobre todo de tipo asesoramiento, con Arrels la relación también ha sido intensa.

A parte la relación de asesoramiento laboral con Col·lectiu Ronda y de asesoramiento legal en extranjería con Cooperativa IACTA.”

Tècnic 2:

“Esta última actividad que es trabajar la pata comunitaria es fundamental, si no se realiza esta actividad los proyectos no tienen sentido. Hay que buscar alianzas con la comunidad, no solo con las entidades y la Administración, para conseguir un cambio de mirada, estás en un entorno de acogida que te permite conocer al otro, para antes de conocer al otro hay que crear empatía para dialogar, si no hay empatía no hay dialogo, si no se crean estos espacios de debate no hay dialogo y favorecemos que se extienda el mensaje de la extrema derecha entre la mayoría de la sociedad.”

“Diomcoop tuvo desde el minuto cero una Mesa de entidades que acompañaban al proyecto, hemos visitado en la ciudad de Barcelona a 185 entidades, algunas querían escucharnos y otras no, entidades gitanes, palestinas, marroquíes, universidades, escuelas... Estamos afiliados a ECAS (Entitats Catalanes d'Acció Social), a la Federació de Cooperatives de Treball, a Eix Pere IV, y otras entidades de la ciudad para llevar nuestra voz y que nadie hable por nosotros.”

“Se estan creando estas redes de apoyo mutuo, pero se tienen que ampliar y requiere tiempo, nos ha servido mucho este período de confinamiento en la que hemos entrado en contacto con muchas entidades para atender a necesidades de nuestro colectivo, y eso fortalece mucho la ayuda mutua y la colaboración.”

“Hemos mantenido relación con Alencop y con Sindicato de Manteros, y con todo lo que se va moviendo en la ciudad en el tema de racismo, con algunos proyectos de mujeres subsaharianas que se quieren poner en marcha, con Fronteras Invisibles...”

Sobre la metodología basada en fer èmfasi en els processos d'empoderament necessària en aquests model d'intervenció que treballen amb col·lectius en risc d'exclusió o en situació d'exclusió:

Respecte als debats al sí de l'equip tècnic al respecte:

Tècnic 1:

“...el equipo técnico tenía también visiones diferentes: unos hay que dejar hacer, si no lo hacen o lo hacen mal es su problema, hay que empoderarlos desde el primer día; otros que se posicionaban en que hay que salvar el proyecto, si el

socio no lo hace lo tenemos que hacer nosotros, lo importante es la evolución, no podemos fallar a los clientes, debemos ejecutar las actividades si o si.”

Tècnic 1:

“Han evolucionado los socios.”

“Hay una mala dimensión de los ritmos entre empoderar y ejecutar un proyecto económico, empoderar y formar requiere tener un negocio muy solido que te cubra las espaldas...”

“En uno necesitas de 2 a 3 años y en lo otro precisas de 5 a 6 años mínimo. Se han hecho esfuerzos pero no se ha conseguido al ritmo que debería, también porque el perfil no era el adecuado, la gente tenía muchas limitacions, gente que no sabe o que tiene muchas dificultades para leer ni escribir, es más complicado enseñarles a gestionar una cooperativa.”

Tècnic 2:

“Los socios necesitan un tiempo largo para asumir el aprendizaje que supone la gestión del negocio.”

Soci:

“El papel de los socios tiene que mejorar, sobre todo en el aprendizaje para gestionar el negocio.”

“Al principio no lo tenía del todo claro però ahora estoy implicado a Socie.”

Sobre si s’ha treballat prou el empoderament com un dels punts febles dels projectes SICISE

Tècnic 2:

“Yo diria que no, el hecho de afrontar el día a día y que la Administración te està diciendo que tiene prisa para justificar el proyecto, ¿donde està el equilibrio?, yo me encuentro contactando con un cliente mientras el socio está trabajando fuera. El tiempo que debería dedicar en la oficina a trabajar con él a veces me cuesta. Empoderar a alguien es entrar en la viabilidad y sostenibilidad del proyecto, y eso necesita mucho tiempo, siempre encuentras gente más predispuesta y capaz, pero no es un camino a corto plazo, es a largo plazo. En 3 o 4 años años es muy difícil con estos proyectos el empoderamiento de alguien.”

Soci com a soci de la cooperativa:

“El empoderamiento se ha trabajado mucho pero tiene que mejorar.”

Sobre el paper de la Administració pública en l’activació d’una pràctica de política pública i la incorporació del model per la seva replicabilitat. Barcelona Activa era un actor fonamental en l’execució de les polítiques i el seu paper ha estat d’una certa improvisació o falta de claredat.

Tècnic 1:

“Soy más critico con el papel de Barcelona Activa, no entiendo su papel, tenían estructura suficiente, recursos suficientes para apoyar o para realizar el papel que

algunos técnicos teníamos en el proyecto, pero a la persona que nos hacía el seguimiento, o no le dejaron hacer esa función, o no entendió cual era su papel, o nosotros no entendimos bien su función. Barcelona Activa ha jugado un papel muy distante y poco claro de lo que debería ser en relación a cómo se diseñó el proyecto.”

Tècnic 2:

“La sostenibilidad de estos proyectos es muy complicada, no se ve la parte de la inclusión social desde la exclusión social cuando hablamos de números. Debería ser un proyecto social que tuviera un ritmo que permita ir asumiendo la parte de dimensión económica.”

“...estos proyecto debería hacer un primera acogida con un compromiso de preparar a la gente antes de incorporarse a los proyectos, que aprendan bien la llengua, medio ambiente del cooperativismo, para que trabajen con gente que ya tiene experiència y que les enseñen la construcción de un proyecto, ya que estos dèficits de partida nos han generado un freno a la hora de trabajar porque si todo el mundo piensa a la vez, opina a la vez, cuesta llegar a consensos y avanzar, debería haber una preparación prèvia para pensar y conseguir el tema de la confiança.”

Soci en referència a un canvi en els criteris de renovació del permís de residència per part de l'Administració estatal:

“El tema de regularitzar como autónomos es un problema, en esto se tendría que trabajar para que pudieramos cambiar los papeles a la hora de renovar sin tener que pasar tanto tiempo.”

“Esta bien la propuesta de la cooperativa, ha ayudado mucho, però no ha conseguido que entrase más gente que necesita al proyecto para cambiar sus vidas.”

Respecte a la metodologia basada en la incorporació de valors cooperatius, en l'autonomia i l'autogestió, en la cura i el respecte per les persones, en la immersió en la vida comunitària i en el paper de la comunitat. L'opinió d'alguns tècnics abasta una dimensió que va més enllà de la política pública i és la idea de que el projecte no és dels tècnics, no és dels socis, jo afegiria que no és tampoc de l'Ajuntament, és de tota la comunitat:

Tècnic 2:

“Formo parte del mismo colectivo y tengo los mismos problemas. Lucho por una igualdad real desde la convivencia.”

“Para mí es un aprendizaje constante con ellos y ellos también aprenden de mí. A nivel relacional, hemos mejorado mucho este aspecto hablando mucho. A nivel social estamos reconociendo al otro, alguien que ha venido para tener una oportunidad, con derechos y deberes.”

“Se ha creado un proyecto que no es ni de los tècnics, ni de los socios, es de la comunidad; nuestra implicación va más allà del trabajo, es nuestra aportación a la sociedad que queremos construir.”

“Este proyecto si no tiene alianzas, no será. Sin la visión comunitaria no iremos a ningún lugar.”

“...nos dimos cuenta que la venta de artesanía africana no funcionaba. En septiembre de 2017 nos decidimos a pensar qué hacemos ahora, los propios socios cada uno tenía su riqueza escondida, unos sabían de cocina, otros sabían de seguridad, montajes y desmontajes, otros sabían de limpieza, otros de marketing, otros coser... Se trataba de aterrizar esa riqueza para plasmarlas en las actividades que ahora estamos realizando.”

“En Diomcoop tenemos la comisión de cohesión que trabaja mucho el tema de la dimensión interrelacional, cualquier conflicto se debería llevar allí.

Entre ellos también se establecen relaciones, tienen su propio watshap, ocho socios viven en el mismo barrio y esto favorece la relación.

Entre los socios y los técnicos tenemos un watshap común, y cada actividad tiene su propia comisión para debatir. Tenemos espacios festivos, tabaski, fiesta del cordero, siempre celebramos los éxitos alrededor de una comida,...

Soci:

“Que la gente tenga confianza en nosotros, y ayudar a los ciudadanos a atender sus necesidades.”

“Al principio fue muy difícil la relación entre los socios, però ahora ha mejorado gracias a que hemos trabajado la comunicación entre nosotros.”

A la identificació primerenca de les principals dificultats que tenen els projectes que treballen amb immigrants és el tema del desconeixement o de les dificultats amb l'idioma un dels principals, no només el castellà que ja es tot un repte, hem d'afegir el català:

Soci parla de les dificultats amb l'idioma dels socis i com això afecta a la consecució de determinats certificats per l'exercici de determinades activitats clau pel servei que es vol donar:

“Tenemos que mejorar consiguiendo la titulación de control de accesos que nos permitirá trabajar con empresas de seguridad y poder dar más servicios. Para eso necesitamos mejorar el entendimiento del idioma castellano a través de la lectura.”

4.3. Paper de l'administració municipal i els seus organismes depenents

- **L' Administració municipal i les polítiques públiques que es posen en marxa:**

El desenvolupament de noves polítiques públiques en temes d'ocupació i inserció de col·lectius exclosos o amb dificultats de inserció social i laboral, en el cas de l'Ajuntament de Barcelona ha vingut afavorit per la creació a la legislatura anterior primer del Comissionat d'Economia Social i Solidària i Consum, que després es va passar a dir Comissionat d'Economia Social, Desenvolupament Local i Política Alimentària.

L'àmbit d'acció del Comissionat contempla els plans i estratègies d'impuls de l'Economia Social i Solidària (ESS), una mesura de govern per a la democratització de la cura, l'impuls del consum responsable i d'una política alimentària.

Des de Barcelona Activa es va crear la Direcció d'Altres Economies i Proximitat per afavorir el desenvolupament d'una economia diversificada, de proximitat i plural, que entre les seves responsabilitats està la de donar acompanyament i formació a les iniciatives d'ESS, la de reconceptualitzar la innovació social vinculada a la resolució de necessitats, de promoure l'emprenedoria social col·lectiva...

Es va dissenyar un Pla d'Impuls de l'ESS 2016-2019 amb la participació de tots els actors que intervenen en aquest àmbit, Comissionat, Barcelona Activa i l'àmbit de l'economia social i solidària, en règim de coproducció de les polítiques públiques i d'aprenentatge dinàmic.

El Pla d'Impuls de l'ESS 2016-2019 amb les línies de treball i les actuacions previstes a cada línia s'adjunta com a enllaç:

<https://media-edg.barcelona.cat/wp-content/uploads/2016/11/plaAltresEconomies.pdf>

Dintre dels objectius de promoció i reforç de l'ESS, a la línia de treball d'Acompanyament i formació, es va establir com a actuació realitzar “accions d'acompanyament i formació per impulsar nous projectes”, així com “emprendre actuacions per impulsar l'ocupació” que entre les mesures a realitzar es va reflectir el suport a la creació de projectes d'economia comunitària i economia de les cures.

En aquesta línia també està previst com a acció donar formació i tutoria a les persones que volen emprendre en clau social i cooperativa.

A la línia de treball de “Finançament”, es va marcar com a actuació facilitar l'accés al finançament a les iniciatives d'ESS, mitjançant el tancament d'acords amb les entitats de les finances ètiques i les caixes cooperatives. També s'estableix una actuació per impulsar eines per a una nova cultura financera, incorporant la sostenibilitat econòmica en l'estratègia i la presa de decisions.

Dintre de la línia d'Equipaments i recursos, entre els objectius s'estableix “posar en marxa un espai municipal de Barcelona Activa com a espai de referència per a l'ESS i la innovació socioeconòmica”, i també “incorporar l'ESS en polítiques i pràctiques de l'Ajuntament”. Entre les actuacions s'especifiquen detectar equipaments disponibles, que ha donat lloc a la posada en marxa de l'espai InnoBA a Can Jaumandreu, i a dintre d'aquest espai l'obertura de la InnoBA d'Adora, com a comunitat d'incubació de projectes d'Innovació Socioeconòmica amb l'objectiu de que generin sinèrgies entre ells que donin com a resultat projectes o formacions conjunts.

També aquesta línia preveu donar suport a pràctiques concretes per la desenvolupament del model de Sistema Integral Cooperatiu d'Intervenció Socioeconòmica (SICISE), perquè aquest pugui esdevenir replicables per a diferents sectors econòmics i diversos col·lectius de persones. Aquesta construcció es desenvolupa a través del suport a pràctiques concretes i l'anàlisi de la seva evolució per anar definint el model. Se està referint a l'experiència d'Alencop, i va referida a col·lectius vulnerables.

A la línia de “Territorialització i acció comunitària” s'estableix que tota l'actuació de l'ESS s'esdevé d'acord amb l'estratègia i el calendari del Pla de Barris de l'Ajuntament i els plans de Desenvolupament dels Districtes, l'organisme que lidera aquesta actuació serà Barcelona Activa.

Com a Mesura de govern per una democratització de la cura 2017-2020, s'estableix com a actuació número 22: “La incorporació de la perspectiva integral en els programes formatius que persegueixen la professionalització en l'àmbit de les cures, tenint especialment en compte els aspectes de salut laboral, física i emocional dels i les professionals”, la responsable d'aquesta actuació serà Barcelona Activa.

La Mesura de govern per una democratització de la cura 2017-2020 s'adjunta en el següent enllaç:

https://media-edg.barcelona.cat/wp-content/uploads/2017/06/05124906/MGDCures_web.pdf

5. Models per a ser replicats

El següent quadre reflecteix els diferents elements que es consideren factors que són clau per l'èxit d'aquests tipus de projectes de cara a la seva replicabilitat, i que han estat mencionats per els tècnics i socis dels quatre projectes que analitzem. Les cooperatives Diomcoop i Alencop formen part del model d'intervenció SICISE, i les cooperatives Ca l'Abril i Diverscoop formen part del model d'intervenció de Formació i Acompanyament a la constitució i/o a l'inici de la posada en marxa.

ELEMENTS D'ANALISI		COOPERATIVA CA L'ABRIL	COOPERATIVA DIOMCOOP	COOPERATIVA DIVERSCOOP	COOPERATIVA ALENCOP
FACTORS D'ÈXIT	DIVERSITAT, ALIATS I PARTNERS/ ENXARXAMENT	Comencen a treballar a la xarxa de projectes de cures per veure espais d'intercooperació per optar a presentar-se a les licitacions per prestar serveis de forma conjunta. Aliat: Coópolis.	Aquest projecte sense aliats no serà. Aliats a l'espai de lluita contra el racisme, a l'espai de lluita contra la pobresa i l'exclusió social, a les xarxes de l'ESS, a l'àmbit institucional i cultural. Partners vinculats a entitats financeres i al món de l'ESS (Fundació La Caixa, Fundació COOP57, Fundació Rosa Galés...). Estan enxarxats amb la XES, amb la Federació de Cooperatives de Treball, amb Eix Pere IV i amb ECAS.	El propi IMPD, promotor del projecte, és el principal aliats i soci col·laborador. Estratègia d'aconseguir altres partners que treballin a la línia de recolzar projectes d'inserció sociolaboral del col·lectiu de persones amb discapacitat.	Aliats a l'espai de lluita contra el racisme, a l'espai de solidaritat, a les xarxes de l'ESS. Va costar molt que els socis entenguessin la importància de l'enxarxament. No es van aconseguir partners privats i això va ser un handicap afegit. Estaven enxarxats amb la XES, amb la Federació de Cooperatives de Treball i amb ECAS.
	PAPER AJUNTAMENT/ BARCELONA ACTIVA/ ALTRES	Generar les condicions perquè els projectes d'aquestes característiques tinguin possibilitat d'optar a prestar serveis que gestiona el municipi de manera preferent (Llei de dependència, atenció domiciliaria...). Suport econòmic el primer any de vida per garantir salaris.	Barcelona Activa ha de recolzar tècnicament aquests projectes. Compromís de destinar tècnics propis amb funcions específiques, que visquin el dia a dia i facin una coordinació setmanal amb la resta de l'equip tècnic. Generar condicions per optar a prestar serveis que gestiona el municipi de forma preferent (mercat captiu) en	L'IMPD ha de recolzar tècnicament i econòmicament aquests projectes. Recerca de partners, nous projectes i aliats.	Barcelona Activa ha de recolzar tècnicament aquests projectes. Compromís de destinar tècnics propis amb funcions específiques, que visquin el dia a dia i facin una coordinació setmanal amb la resta de l'equip tècnic. Recolzament tasca de l'equip tècnic. Generar condicions per optar a prestar serveis que gestiona el municipi de forma preferent (mercat captiu) en

			l'àmbit de serveis de muntatges i desmuntatges d'actes al municipi.		l'àmbit de serveis de recollida de residus.
VIABILITAT ECONÒMICA VERSUS PROJECTE SOCIAL	S'ha de prioritzar la viabilitat econòmica d'aquests projectes a tres anys vista, amb la recerca del punt d'equilibri el més aviat possible.	S'ha de prioritzar la viabilitat econòmica d'aquests projectes a cinc anys vista reforçant el model de negoci. Dimensionar el projecte social en quan a nombre de participants i atenció a necessitats, perquè no afecti a la viabilitat econòmica del projecte. Preveure al projecte una sortida adient pels participants si la viabilitat no s'aconsegueix en un termini adient. Possibilitar l'entrada al projecte d'altres persones del col·lectiu perquè puguin regularitzar-se constituint-se en cooperativa d'inserció.	S'ha de prioritzar la viabilitat econòmica d'aquests projectes a tres anys vista, amb la recerca del punt d'equilibri el més aviat possible.	S'ha de prioritzar la viabilitat econòmica a cinc anys vista d'aquests projectes reforçant el model de negoci. S'hauria d'haver dimensionat el projecte social en quan a nombre de participants i atenció a necessitats, perquè no afectés a la viabilitat econòmica del projecte. Preveure al projecte una sortida adient pels participants si la viabilitat no s'aconsegueix en un termini adient. Constituir-se des del principi com a cooperativa d'inserció.	
PROCESSOS D'EMPODERAMENT	Objectiu dels tècnics: traspasar coneixements, no gestionar la cooperativa, i des de la pràctica diària que els socis vagin anant assimilant i vagin agafant confiança i iniciativa. S'han d'escollir a la selecció dels participants perfils amb predisposició a empoderar-se.	Objectiu dels tècnics: traspasar coneixements i gestionar la cooperativa. S'ha de destinar recursos en temps a empoderar en exclusiva, perquè el dia a dia dels projectes fa inviable disposar de temps suficient per ensenyar a gestionar. O es necessita més temps per tal de fer l'acompanyament per empoderar. S'han d'escollir a la selecció dels participants perfils amb predisposició a empoderar-se. Creixement personal en tots els sentits.	Objectiu dels tècnics: traspasar coneixements, reforçar les capacitats i generar confiança en ells mateixos. S'han d'escollir a la selecció dels participants perfils amb predisposició a empoderar-se. Creixement personal en tots els sentits.	Objectiu dels tècnics: traspasar coneixements i gestionar la cooperativa. S'ha de destinar recursos en temps a empoderar en exclusiva, perquè el dia a dia dels projectes fa inviable disposar de temps suficient per ensenyar a gestionar. O es necessita més temps per tal de fer l'acompanyament per empoderar. S'han d'escollir a la selecció dels participants perfils amb predisposició a empoderar-se. Creixement personal en tots els sentits.	

	RECERCA DE FINANÇADORS PÚBLICS I PRIVATS	Per tal de que els socis es centrin en generar activitat, s'ha de finançar la cooperativa amb ajuts públics per tal de garantir un salari a l'inici, perquè els socis no es centrin en cobrir les seves necessitats més bàsiques. Veure quines garanties o avals públics es posen a disposició de projectes d'aquesta mena per poder disposar d'una pòlissa de crèdit si fos necessari.	Fonamental la diversificació de finançadors públics i privats que permetin alleugerir les despeses en salaris, lloguers de local i d'altres. Solucionar els problemes de tresoreria derivats de la forma de justificar pròpia dels convenis, concedint les garanties requerides per les pòlisses de crèdit sense haver d'esperar tant de temps.	Fonamental la diversificació de finançadors públics i privats que permetin alleugerir les despeses en salaris.	Fonamental la diversificació de finançadors públics i privats que permetin alleugerir les despeses en salaris, lloguers de local i d'altres. Solucionar els problemes de tresoreria derivats de la forma de justificar pròpia dels convenis, concedint les garanties requerides per les pòlisses de crèdit sense haver d'esperar tant de temps.
	CONFIGURACIÓ EQUIP TÈCNIC	Treballar la part econòmica i la part de consolidació d'equip. Contractació externa.	Reforçar el model de negoci i la part de màrqueting. Dedicar tècnics al procés d'empoderament, a fer seguiment de l'evolució personal i grupal, i a la part comunitària. Contractació hauria de ser externa.	Treballar la part econòmica i la part de consolidació d'equip. Contractació externa.	Reforçar el model de negoci i la part de màrqueting. Dedicar tècnics al procés d'empoderament, a fer seguiment de l'evolució personal i grupal, i a la part comunitària. Contractació externa.
	EQUILIBRI ENTRE NECESSITATS BÀSIQUES I EXPECTATIVES LABORALS	S'ha de preveure aquestes circumstàncies en el moment de la selecció de participants. Garantir determinades necessitats bàsiques poden afectar a la sostenibilitat econòmica i relacional, i això ha d'estar previst.	S'ha de preveure aquestes circumstàncies en el moment de la selecció de participants. Garantir determinades necessitats bàsiques poden afectar a la sostenibilitat econòmica i relacional, i això ha d'estar previst.	S'ha de preveure aquestes circumstàncies en el moment de la selecció de participants. Garantir determinades necessitats bàsiques poden afectar a la sostenibilitat econòmica i relacional, i això ha d'estar previst.	S'ha de preveure aquestes circumstàncies en el moment de la selecció de participants. Garantir determinades necessitats bàsiques poden afectar a la sostenibilitat econòmica i relacional, i això ha d'estar previst.
	TREBALLAR ELS PRINCIPIS I VALORS COOPERATIUS I L'ESPAI RELACIONAL	S'ha de donar temps per ser conscient del pas que es dona i cohesionar molt l'equip promotor.	S'ha de donar temps per ser conscient del pas que es dona i cohesionar molt l'equip promotor. S'ha de fer un període de formació previ de 6 mesos. S'ha de seleccionar un grup el més heterogeni possible.	S'ha de donar temps per ser conscient del pas que es dona i cohesionar molt l'equip promotor.	S'ha de donar temps per ser conscient del pas que es dona i cohesionar molt l'equip promotor. S'ha de fer un període de formació previ de 6 mesos. S'ha de seleccionar un grup el més heterogeni possible.

	NO RUPTURA DE PROCESSOS	Garantir l'acompanyament dels mateixos tècnics durant tot el procés, un canvi pot ser contraproductiu. Configurar els programes amb aquesta perspectiva i durada.	Els processos de regularització no s'haurien de trencar durant cinc anys.	Garantir l'acompanyament dels mateixos tècnics durant tot el procés, un canvi pot ser contraproductiu. Configurar els programes amb aquesta perspectiva i durada.	Els processos de regularització no s'haurien de trencar durant cinc anys.
	IDENTIFICACIÓ PRIMERENCA DELS PUNTS CRÍTICS	Només poden donar-se d'alta com a treballadores si es disposa de clients	Si no hi ha negoci, o les previsions no són reals, s'ha de preveure una avaluació i procés de canvi de negoci en el mateix any.	L'apertura del màxim nombre de quioscos que es pugui gestionar amb els socis implicats en el projecte. Te n'assegures més ingressos, però corres el risc de que no tinguis personal per garantir l'obertura.	El fet de que s'incorporessin 15 persones més a les 15 que ja hi formaven part del projecte als 9 mesos de començar l'activitat, quan encara no estava el negoci a ple funcionament, va ser una decisió poc realista i contra la viabilitat futura del projecte.
	TENIR PRESENT L'ABAST DELS RESULTATS OBTINGUTS MÉS ENLLÀ DELS RESULTATS ECONÒMICS	Creixement personal en tots els sentits.	Regularització, retrobar-se amb la família. Sensibilització del col·lectiu.	Creixement personal en tots els sentits.	Regularització, retrobar-se amb la família. Sensibilització del col·lectiu.
PROJECTES COOPERATIUS		COOPERATIVA CA L'ABRIL	COOPERATIVA DIOMCOOP	COOPERATIVA DIVERSCOOP	COOPERATIVA ALENCOP

A. Quan parlem del model SICISE aplicat a les cooperatives de Diomcoop i Alencop hem de tenir presents els següents factors per la seva replicabilitat:

- **A nivell de recursos humans el model és molt complex.**

Els tècnics i tècniques per un costat consideren que s'haurien de prendre mesures per evitar que proliferin determinats comportaments a la feina, i per altre són els socis els que tenen l'autoritat i la responsabilitat de fer-ho, però funciona un cert corporativisme entre ells. Això comporta que alguns tècnics considerin necessària tenir la figura d'un gerent que tingui prerrogatives en la gestió de recursos humans, però aquesta visió no es compartida per tots els tècnics.

També s'ha reclamat establir fórmules de compromisos per escrit per part dels socis i sòcies que impliqui la possibilitat de fer valoracions a posteriori per veure la seva evolució, i entre els aspectes a valorar es contempli el respecte al Reglament de Règim Intern.

- Els tècnics que gestionen el projecte s'han de poder dedicar a les funcions per les quals van ser contractats i contractades. El dia a dia del treball que implica desenvolupar l'activitat pròpia de la cooperativa provoca que sigui necessari que els tècnics hi donin recolzament als socis i sòcies en la seva feina, motivada per la necessitat d'atendre als clients i donar un bon servei.

Això implica que **s'ha de formar a la gent abans de la posada en marxa de l'activitat, o com a mínim s'ha de dedicar una part del suport tècnic a contractar professionals per reforçar la formació continua dels treballadors** en l'activitat de l'empresa. Els processos de formació en aquest tipus de projectes es poden allargar durant 3 o 4 anys per aconseguir la plena professionalització.

- **Els paràmetres de selecció dels participants al projecte s'han de tenir molts clars en funció de la situació de solidesa i dels objectius de la cooperativa.**

Estem davant d'un model d'intervenció que treballa amb perfils vulnerables, aquesta vulnerabilitat pot tenir diferents graus en funció de l'experiència

laboral prèvia, el nivell d'estudis que tenia al seu país i la predisposició a l'empoderament de la persona.

Per tant, si el negoci no està clar o s'ha de desenvolupar sobre la marxa, s'han de seleccionar els perfils més emprenedors. Això no es va donar en el cas de les cooperatives Diomcoop i Alencop.

Si el negoci és sòlid i tens assegurat el seu òptim funcionament, et pots permetre incorporar perfils menys emprenedors.

- **En aquests projectes s'ha de treballar molt la generació d'un clima de confiança entre els participants que permeti distensionar i millorar l'aspecte relacional al si de la cooperativa.**

Aquests projectes han tingut molts problemes de relació entre els participants en general i amb els tècnics en particular. La primera qüestió a tenir en compte és que en el projecte de Diomcoop tots els participants són del mateix país o zona de l'Àfrica Subsahariana, i en el cas d'Alencop els participants pertanyen a 9 països diferents de l'Àfrica subsahariana.

A Alencop moltes de les tensions venien provocades per les disputes entre els diferents grups que es van formar vinculats als seus països d'origen, o a la circumstància de que fossin anglòfons o francòfons, o a vegades per temes religiosos. A Diomcoop la circumstància de que la immensa majoria de participants fossin senegalesos (només n'hi ha un gambià), i tots musulmans, sembla que no ha impedit les disputes, però sí que ha ajudat a superar les tensions que s'han donat, i avançar tots i totes unides.

- **Creiem que s'ha de revisar el model respecte de la contractació directa de la cooperativa de tot l'equip tècnic com a personal laboral amb contracte d'obra i servei pel temps que duri el conveni subscrit amb l'Ajuntament o administració promotora del projecte.**

Aquesta circumstància ha provocat desconfiança en els socis de les cooperatives, ja que el volum de despesa en salaris i seguretat social que representa una estructura de 5 o 6 tècnics a la cooperativa és molt desproporcionat respecte al que representa el del conjunt dels socis de la mateixa.

En conclusió, **la contractació dels tècnics ha de ser externa a la cooperativa**, a través d'un encàrrec específic amb uns objectius prefixats vinculats a la seva tasca i, en funció de la quantia, sota la fórmula establerta per la llei, que normalment serà una licitació.

- És necessari que algun tècnic de l'Ajuntament, del departament, empresa o àrea que pertorqui en funció de si s'han de reforçar els aspectes econòmics o socials del model, dediquin part del seu treball a la gestió directa de la cooperativa, això permetria alleugerir l'estructura tècnica, tenir un contacte i seguiment directe del dia a dia de la cooperativa, i poder fer un anàlisi i valoració sobre el terreny de l'evolució del model per tal de poder realitzar propostes de millora al respecte.

Aquesta circumstància es va donar en la primera etapa d'Alencop, en la que va participar una tècnica derivada de l'àrea de Drets Socials de l'Ajuntament de Barcelona per reforçar i facilitar l'accés als recursos per cobrir les necessitats que en aquest àmbit tenia el projecte.

- **Respecte al procés d'empoderament:**

En aquest sistema SICISE l'equip tècnic té un triple rol. D'una banda, resoldre les necessitats socials de les sòcies; de l'altra, formar i potenciar la seva apropiació de la cooperativa, tot orientant la vida societària i els òrgans de la cooperativa així com acompanyant la presa de decisions; en darrer lloc, co-gestionar l'activitat econòmica (des del punt de vista administratiu, productiu, logístic, organitzatiu, comercial) amb els socis i sòcies, per tal que aquestes poguessin progressivament desenvolupar totes les tasques (purament empresarials) necessàries.

Tot procés d'empoderament es pot allargar molt en el temps, requereix de molta dedicació i moltes hores d'acompanyament, és un procés que requereix que es generi una certa confiança entre les persones implicades, i que requereix el recolzament i el suport de la resta de membres de la cooperativa. En el cas d'Alencop el sentiment dels socis i sòcies és que no s'ha portat a terme aquest procés, només s'havien donat passes en aquest sentit a les tasques d'administració. Els socis també eren conscients que no tota la culpa era dels tècnics, ells tenien una part de responsabilitat.

En el cas de Diomcoop segons els socis, el procés d'empoderament s'està seguint però té molt marge de millora.

En conclusió aquests processos d'empoderament s'han de perfilar millor en el model d'intervenció, amb objectius més clars i avaluable, i amb mitjans i recursos perquè el procés es pugui realitzar.

- Un dels punts forts d'aquest model d'intervenció és la vessant de la consecució de drets:

- A. Drets econòmics
- B. Drets de ciutadania
- C. Altres drets

A. Drets econòmics:

Entre els drets econòmics trobem els més importants el dret a tenir un **treball digne**, amb drets i obligacions, i **un salari digne**.

Un salari que està al voltant del Salari Mínim Interprofessional (SMI) més la cotització a la seguretat social en el cas de Diomcoop.

En el cas d'Alencop, el SMI inclou la cotització a la seguretat social, però tenien garantit l'habitatge.

B. Drets de ciutadania:

Entre els drets de ciutadania trobem pròpiament els **drets polítics** que tenim pel fet de ser ciutadans en l'àmbit municipal.

Lògicament el **dret a empadronar-se** al municipi de residència.

També estan entre els **dret d'accés a la sanitat pública, a l'educació reglada i a la formació**.

I per últim el **dret a un habitatge digne**. En el cas d'Alencop forma part del projecte el facilitar una habitatge digne als socis, i en el cas de Diomcoop, només un soci ha precisat que aquesta necessitat li sigui facilitada pel projecte.

C. Altres drets

Aquí podríem afegir el dret a tenir espais per opinar, el dret a que li reconeguim com una persona amb identitat pròpia,...

- **Respecte als processos de regularització dels socis i sòcies de forma col·lectiva ha estat un èxit.** La fórmula que s'ha fet servir, un cop constituïda la cooperativa, és donar-los d'alta en el règim d'autònoms de la Seguretat Social. Aquesta circumstància va ser imposada per la Subdelegació del govern a Barcelona com a condició per poder realitzar una regularització col·lectiva. Al ser una empresa de nova creació, per la Delegació no està clara la seva viabilitat futura i el manteniment de la feina pels treballadors, per tant no permet una regularització massiva de treballadors per compte aliena.

Però el fet de renovar com a autònoms dificulta sobre manera la renovació futura dels permisos. També dificulta la sortida del projecte dels socis o sòcies que vulguin marxar del projecte.

Altres opcions que han treballat des de el projecte de Diomcoop és la figura del **soci de servei**, que se li contracta com a autònom per la realització de determinats treballs encarregats a la cooperativa.

- **Dimensions dels projectes pel nombre de participants:**

Aquests projectes s'han dimensionat de forma que es poguessin integrar el màxim de gent possible al projecte amb la intenció de donar una sortida molt petita a la situació d'un col·lectiu de persones molt més gran. Però aquesta circumstància representa un problema si el model de negoci no és suficientment sòlid per generar els suficients ingressos per aconseguir en un temps raonable un punt d'equilibri.

En el cas d'Alencop va ser un error incorporar a 15 persones més a les 15 inicials als pocs mesos de l'inici de l'activitat quan encara s'estava començant a conèixer el projecte i no estava encara a ple rendiment el servei per més zones de la ciutat. S'hauria d'haver planificat de forma diferent, incorporant-se més endavant quan la cooperativa estigués més madura i més enfortida.

- Altres temes als que hem fet menció és que aquest tipus de projecte estan recolzats econòmicament de manera molt important per l'administració a través de la signatura de convenis entre l'Ajuntament de Barcelona i les pròpies cooperatives. Són convenis de diversos anys de durada i que per les dimensions i característiques dels projectes representen un volum de diners per cobrir despesa estructural del projecte (salari i seguretat social de socis i

tècnics, lloguers d'habitatges i de local d'activitat, manteniment de mitjans de producció,...) que fan molt necessària la cobertura de les despeses mensuals a través de disposar de tresoreria suficient per fer front als pagaments.

Aquest sistema implica la necessitat de justificar la part tècnica i la part econòmica en funció del que s'ha compromès al conveni cada any.

Perfectament pots estar els 4 o 5 primers mesos de l'any amb el tràmit, sense rebre l'ingrés previst al conveni subscrit, sense poder pagar els salaris i renegociant amb proveïdors les dates de pagament. Això suposa una forta tensió de tresoreria al projecte des d'abans de finalitzar l'any a justificar, i durant els primers mesos de l'any en curs, que afecta a totes les despeses del projecte però fonamentalment a l'abonament de salaris de socis i tècnics.

La solució passaria per acabar amb la fórmula conveni i apostar per una altra fórmula més pròxima a una licitació, per la qual els ingressos es realitzen mensualment en funció de facturar a l'Administració directament.

- **Necessitat d'un mercat captiu per part d'algunes activitats dels projectes de cara a garantir la seva sostenibilitat en el futur.**

Alguns serveis que presten aquests projectes poden perfectament ser considerats com a serveis públics, en aquest sentit s'hauria de generar les condicions a través de les clàusules socials en la contractació, per reservar part del contracte a projectes com Diomcoop i Alencop, per tal de garantir uns mínims ingressos per aquesta via.

També es requereix una coordinació entre departaments per aprofitar les oportunitats i que els tècnics que preparen les licitacions ho tinguin present.

B. En el model de Formació i acompanyament per la constitució i/o posada en marxa activitat, propi de la Cooperativa Ca l'Abril i Diverscoop, hem de tenir presents els següents factors per la seva replicabilitat:

- El procés de selecció s'ha de fer mitjançant la fórmula de les entrevistes individuals tenint molt clars prèviament els perfils que es necessiten de forma preferent pel projecte.
S'ha demostrat que els perfils que es van detectar a través de les entrevistes, molt focalitzats amb les cures, amb experiència prèvia en aquesta activitat i amb una predisposició a emprendre, són els que ara majoritàriament formen part com a socis de la cooperativa.
- Si les persones que en formen part d'aquest tipus de projecte no estan regularitzades amb un permís de residència i treball, els recursos tècnics i econòmics que s'han de destinar a aquests projectes per part de les administracions s'haurien d'incrementar de forma substancial ja que la temporització ha de ser diferent, en el sentit de que aquests tipus de projectes precisen de entre 7 o 8 anys per la seva culminació d'objectius segons els tècnics que intervenen en aquests projectes.
- Aquests tipus de projectes per culminar els seu procés d'empoderament precisen de 5 anys aproximadament des de que es comença a treballar amb els participants a la formació prèvia.
S'hauria d'assegurar que n'hi ha recursos tècnics i econòmics per tot el procés d'emprenedoria que es preveu necessari, per tal de no generar incerteses entre els participants per la continuïtat del projecte quan encara no tenen la seguretat de poder constituir o gestionar la cooperativa pel seu compte sense un acompanyament, i d'aquesta manera fer caure un projecte que estava incipient i pel qual s'han destinat recursos per la seva posada en marxa.
- Altre cosa important és **assegurar la continuïtat de l'equip tècnic que comenci a treballar amb el grup de participants durant tot el procés**. Molts cops ens trobem que en mig del procés de posada en marxa d'un projecte s'ha de passar per una licitació en la qual t'exposes a que sigui un altre equip l'escollit i passi a desenvolupar el treball, quan ja s'han generat les dinàmiques

de treball i de confiança mútua amb el grup i s'ha de començar de nou amb els problemes que això pot generar d'endarreriment o desmotivació. A l'hora de dissenyar les intervencions s'ha de veure com es pot fer per assegurar-ne aquesta continuïtat, malgrat que els condicionants venen molts cops marcats per les normatives que regulen aquests tipus de processos.

- **Ens hem d'assegurar que els processos de formació o acompanyament s'han de fer per part de tots els participants a la vegada si l'objectiu es crear només un projecte cooperatiu. Ens hem d'assegurar la màxima cohesió del grup quan encetem el moment de constitució de la cooperativa.**

Si es formen diferents grups per després fusionar-los en un de sol, trenques amb les dinàmiques, els rols i lideratges que s'han anat generant al llarg del procés de formació en cadascun dels grups. Això pot generar desconfiances, conflictes entre els participants que s'arrossequin en el moment de l'inici de l'activitat, involucions en els processos de creixement i d'empoderament, manca de compromís,...

- **S'ha d'assegurar un finançament per un període mínim d'un any a l'inici de la posada en marxa de la cooperativa per part de l'Administració.**

Durant el primer any s'hauria d'assegurar unes mínimes nòmines que permetin cobrir les necessitats més bàsiques de les persones que són l'alimentació i l'habitatge.

Es tracta, en opinió dels tècnics, de que els participants destinin totes les seves energies al procés d'emprendiment i no d'estar preocupats en cobrir les seves necessitats bàsiques.

- **Necessitat d'un mercat captiu per part d'algunes activitats dels projectes de cara a garantir la seva sostenibilitat en el futur.**

Alguns serveis que presten aquests projectes poden perfectament ser considerats com a serveis públics, en aquest sentit s'hauria de generar les condicions a través de les clàusules socials en la contractació, per reservar part del contracte a projectes com Ca l'Abril, per tal de garantir uns mínims ingressos per aquesta via.

També es requereix una coordinació entre departaments per aprofitar les oportunitats i que els tècnics que preparen les licitacions ho tinguin present.

6. BIBLIOGRAFIA:

ROWLANDS, Jo (2005) “El empoderamiento a examen”, en <https://www.academia.cat/files/425-8232-DOCUMENT/comunidadvirtual.pdf>.

(consultada el 5 de maig de 2020)

TALIAFERRO, M.B. (1991) “The myth of empowerment”, Journal of Negro Education 60/1: 12.

FREIRE, P. (1971) “Concientizar para liberar. Nociones sobre la palabra “concientización”: Contacto VIII/

CARMONA Y REBOLLO, (2009) “Guía operativa d’acció comunitària”. Ajuntament de Barcelona: Acció Social i Ciutadania.

IGOP (2008) Plans Locals d’inclusió social, guia metodològica, Col·lecció Documents de treball, Sèrie Benestar Social, Diputació de Barcelona.

CHADI, M. (2007): redes sociales en el trabajo social. Buenos Aires, Editorial Espacio.

DIPUTACIÓ DE BARCELONA - IGOP (2011) Plans Locals d’Inclusió Social, guia metodològica revisada, Colecció Documents de treball, Sèrie Benestar Social, Diputació de Barcelona.

7. Annexes

Annexe 1: Qüestionari

QÜESTIONARI TFT “ELS PROJECTES COOPERATIUS D’ INCLUSIÓ SOCIOLABORAL: COM EXPLIQUEM ELS MODELS D’ÈXIT ?”

Demandar permís per gravar

PRIMERA PART: Motivacions i aprenentatges

- Projecte
- Vas formar part del projecte en qualitat de:
- Any inici projecte
- Des de quan hi participes?
- Quantes persones hi participen?
- D’on són? Quines edats? Quin nivell d’estudis? Quines experiències laborals prèvies?
- Saps perquè es va posar en marxa el projecte?
- Que et va moure a participar-hi?
- En quin moment del projecte esteu actualment? En temes organitzatius, en termes econòmics, socials i comunitaris?
- Quins aprenentatges personals has tret o estàs traient d’aquesta experiència?

SEGONA PART: Desenvolupament del model d’intervenció en totes les seves dimensions

- Quines tasques realitzaves? Quines tasques realitzaven la resta de persones que hi participaven?
- Pregunta pels socis i sòcies: Quina valoració feu del suport tècnic rebut en les diferents fases del projecte que heu viscut (assessoraments inicials i acompanyament a la constitució, treball diari durant la posada en marxa de la cooperativa, etc.)
- De quina forma t’has sentit que en formes part del projecte? Has participat en la presa de decisions o en el plantejament de propostes? Quins espais has tingut?
- Quin paper han tingut els socis i sòcies?
- Pregunta pels tècnics: Si ens situem en el moment en que es van seleccionar els i les participants al projecte, creieu que els criteris de selecció van ser els adients?

- Quines coses van funcionar i quines no per la consolidació del grup?
- Com a soci/a: eres conscient en el moment de la constitució de la cooperativa del que això representava?
- Com a tècnic: quan es va constituir la cooperativa, quines sensacions teníeu respecte a la voluntat manifestada pels socis/es?
- Quins aspectes destacaries de la formació que has rebut? Ha estat suficient?

DIMENSIÓ ECONÒMICA

- A què es dedica l'activitat de l'empresa? Dona resposta a alguna necessitat que té la ciutadania?
- Quins són els seus principals ingressos? Quina és o ha estat la seva facturació? Quines són les seves principals despeses?
- Quins han estat els principals finançadors del projecte?
- Quin salari rebeu com a soci o com a tècnic?
- Teniu o heu tingut conveni amb l'Ajuntament?
- Quins reptes teniu o vau tenir per a la viabilitat del projecte?
- Què s'ha fet bé i què es podria millorar en el desenvolupament de l'activitat principal? Com l'haguessis fet diferent?

DIMENSIÓ DRETS SOCIALS I DE CIUTADANIA

- Aquest projecte a quins drets t'ha permès adquirir/accedir com a soci o sòcia? Què has pogut aconseguir amb la teva participació?
- Eres conscient quan et vas implicar en el projecte els drets i obligacions que et comportava per formar-ne part?
- Aquest projecte ha servit per reivindicar l'accés a determinats drets per part d'altres col·lectius o del mateix col·lectiu que no van poder accedir?

DIMENSIÓ COMUNITÀRIA I XARXA DE RELACIONS

- Quins hàbits nous has adquirit a nivell laboral, relacional i comunitari participant al projecte?
- El projecte ha facilitat l'accés o ha acompanyat per accedir a determinats serveis existents a la ciutat: serveis socials, serveis sanitaris, escoles d'adults, biblioteques, altres equipament, habitatge,...? Els ha empoderat perquè ho puguin fer sols en endavant?

- Quines relacions s’han establert amb entitats del barri, districte o ciutat, amb equipaments, grups informals i formals i altres actors de la comunitat? Perquè? Què han fet per teixir xarxes de recolzament mutu?
- Com s’ha treballat l’espai relacional entre els participants del projecte? I amb els tècnics? I entre els diferents tècnics?
- S’han mantingut relacions amb projectes similars? Amb quins? Es van crear espais de coordinació puntuals o permanents? S’han compartit aprenentatges entre ells?

TERCERA PART: EXTREURE ÈXITS I FRACASOS DEL MODEL D’INTERVENCIÓ

- Què s’ha fet bé i què es podria millorar a totes les dimensions? Com l’haguessis fet tu?
- Al projecte s’ha treballat prou l’empoderament dels participants cooperativistes?
- El projecte s’ha realitzat amb la durada necessària per aconseguir els objectius que s’havien marcat?
- Aquests projectes penseu que han de ser viables econòmicament?
- Com valoraries el paper de l’Ajuntament a l’esdevenir de la vida del projecte?
- Quins aspectes positius destacaries i quines millores s’haurien d’introduir en aquest tipus de projectes per part de les AAPP implicades?
- Després de l’experiència viscuda al llarg d’aquest temps, creieu que l’opció de crear una cooperativa va ser encertada i responia a les necessitats del projecte?
- Vols afegir alguna cosa més que no t’he preguntat?

Annexe 2: Entrevistes

S'han enviat en 4 arxius adjunts al treball de fi de postgrau, un arxiu per cada cooperativa objecte d'estudi que conté totes les entrevistes que s'han fet a tècnics i socis del projecte.