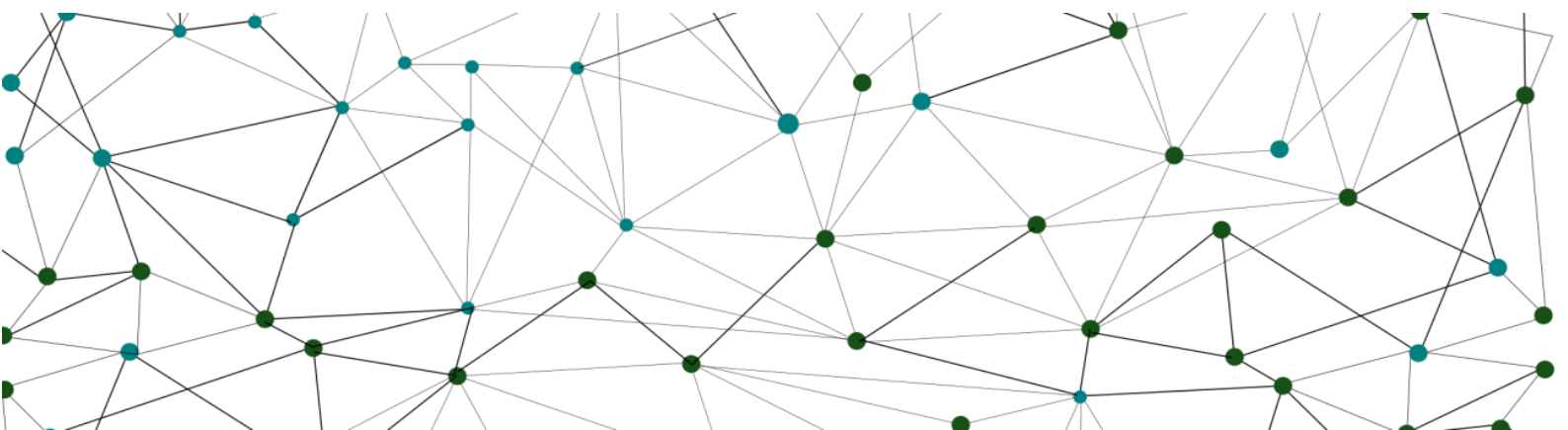


De l'experiència al relat comú

Guia per incorporar la
perspectiva feminista a les
cooperatives, construïda a partir
d'experiències compartides



Autoria: Amanda Alexanian Meacci. Amb la participació de: Júlia Vega Soria, Maria Serrano García de La Chica, Isabel Muntané Rodríguez, Imma Torres Andrés i el suport de Laura Gandia.

Aquesta guia no hauria estat possible sense la col·laboració de: Fil a l'Agulla, Pandora Mirabilia, Coeducació, L'Esberla, IQ, La Clara Comunicació, IACTA Sociojurídica, Spora Sinergies, La Ciutat Invisible, Candela Acció Comunitària i Feminista, Tamaia Viure Sense Violència, i la Comissió d'Economies Feministes de la XES.

Publicació realitzada amb el projecte “De l'experiència al relat comú: guia per incorporar la perspectiva feminista a organitzacions de l'Economia Social i Solidària (ESS)” finançat pel Departament de Treball, Afers Socials i Famílies de la Generalitat de Catalunya, per l'Institut Català de les Dones i per l'Àrea d'Economia i Treball, Ciutat Digital i Relacions Internacionals de l'Ajuntament de Barcelona.

Almena Cooperativa Feminista, SCCL

www.almenafeminista.org

@almenafeminista

Barcelona, 2019

Continguts

1. Introducció: de l'experiència al relat comú	4
2. Incorporar la perspectiva feminista a les cooperatives: com? .	7
3. Eixos d'anàlisi i acció	12
• Cuidar i cuidar-nos a la feina. El repte de prendre cura de nosaltres	12
• Desplaçar el treball remunerat ("productiu") de la centralitat del nostre temps i energies: no volem viure per treballar	16
• Esferes de vida que ens travessen: algunes aportacions des de les cooperatives feministes per ampliar (i qüestionar) el concepte de conciliació	22
• Tenir condicions de treball dignes també és cura!	25
• Visibilitzar i qüestionar les relacions de poder	28
• Enxarxar-nos i fer incidència política i social	33
• No perdre la il·lusió pel que fem	37
4. Resum de les orientacions bàsiques	41

1. Introducció: de l'experiència al relat comú

El projecte “De l'experiència al relat comú: guia per incorporar la perspectiva feminista a organitzacions de l'Economia Social i Solidària (ESS)” va començar l'octubre del 2018. Finançat per la Generalitat de Catalunya i per l'Ajuntament de Barcelona, tenia com a objectiu principal contribuir a desenvolupar **eines concretes** per transversalitzar la perspectiva feminista a les organitzacions de l'ESS, difondre-les i fomentar-ne la replicabilitat.

Aquest projecte és cabdal per Almena Cooperativa Feminista perquè sorgeix de la necessitat imperiosa d'explicar-nos i explicar la nostra experiència com a cooperativa “jove” (vam néixer el 2017), formada per dones i que es defineix com a feminista. Posar aquest adjectiu al nostre nom és fruit d'un posicionament polític clar, però del feminisme hem après que la teoria queda buida sense pràctica. És per això que **per a nosaltres és fonamental aterrar aquesta declaració pública al nostre dia a dia**, a la nostra organització quotidiana, les nostres relacions i aliances, i les nostres actuacions.

El projecte va començar a partir de la nostra experiència i centrant-nos en una recerca interna a Almena, amb la finalitat de detectar reptes, oportunitats i pautes pràctiques d'incorporació de la perspectiva feminista a la cooperativa. Concretament, vam engregar el projecte amb unes trobades internes de les sòcies, les treballadores i una voluntària que ens ha acompanyat des del començament de la cooperativa. La informació es va complementar amb un qüestionari a les col·laboradores que Almena havia tingut fins al moment. Aquesta fase ens va servir per **definir** quins **temes** consideràvem centrals per incorporar la perspectiva feminista a la cooperativa, i per **identificar estratègies** (ja en marxa o possibles) per fer-ho.

Després d'aquesta primera fase **hem obert la mirada** cap a altres cooperatives de treball que estan incorporant la perspectiva feminista a la seva organització, amb la finalitat de conèixer-ne l'experiència i construir un relat conjunt. En aquesta segona fase hem realitzat entrevistes en profunditat i una sessió grupal amb altres organitzacions, per ampliar els temes recollits a la primera fase. El criteri per identificar les participants ha

estat que fossin cooperatives de treball i que tinguessin desenvolupada una reflexió i una pràctica sobre com incorporar la perspectiva feminista a l'organització.

Les **11 cooperatives** que han participat tenen diferents grandàries: des de 3 o 4 persones fins a més d'una desena. Algunes porten molts anys treballant i d'altres són molt més joves. La majoria de les sòcies i treballadores són dones, però no en tots els casos. Els seus àmbits d'actuació són principalment l'educació, la comunicació, el dret, les polítiques de gènere i les violències masclistes. Les cooperatives amb les quals hem comptat són: Fil a l'Agulla, Pandora Mirabilia, Coeducació, L'Esberla, IQ, La Clara Comunicació, IACTA Sociojurídica, Spora Sinergies, La Ciutat Invisible, Candela Acció Comunitària i Feminista, Tamaia Viure Sense Violència, i la Comissió Economies Feministes de la XES.

Durant aquest camí també hem pogut **intercanviar opinions i estratègies amb organitzacions de segon grau**. La Comissió d'Economies Feministes de la Xarxa d'Economia Solidària (XES) ens va brindar un assessorament inicial, i posteriorment hem participat en la incipient Comissió Feminista de la Federació de Cooperatives de Treball de Catalunya. A més, ens hem reunit amb la Lafede.cat, impulsora del projecte "Sembrant cures per cultivar canvis".¹

Les properes pàgines recullen doncs les principals reflexions, estratègies i reptes sorgits durant el projecte. El document comença amb un capítol d'introducció general "Incorporar la perspectiva feminista a les cooperatives: com?", en què expliquem el fil conductor de la guia i presentem algunes reflexions generals necessàries per situar l'estat de la qüestió abans d'entrar en cada eix. La part central de la guia és el capítol "Eixos d'anàlisi i acció". Hi presentem els eixos identificats, relatant estratègies i reptes. Al final de cada eix, per facilitar l'aplicació de la guia, s'inclou un quadre resum de les principals orientacions que en podem extreure.

¹ En el marc d'aquest projecte s'ha elaborat una guia que serveix a les organitzacions per diagnosticar el grau d'incorporació de les cures a les organitzacions. La podeu trobar aquí: <http://lafede.cat/eticadelacura/>

Aquest document va dirigit a totes les organitzacions (no només cooperatives de treball) que vulguin fer un pas més en la incorporació de la perspectiva feminista. En el debat públic, les preocupacions que envolten la qüestió de la igualtat a la feina se centren en la paritat de dones i homes, les polítiques de conciliació, l'assetjament sexual i per raó de sexe, etc. Són temes importants, sens dubte, que encara han de desenvolupar-se molt més. Però amb aquest document **volíem construir un relat a partir de l'experiència de cooperatives que estan apostant per una transformació profunda** en clau feminista en el dia a dia, no només concentrant-se en un tema o dos, sinó desenvolupant una mirada global cap al conjunt de l'organització. Per tot això, la nostra esperança és que aquest document i les orientacions que conté pugui estimular debats, dubtes, idees, per seguir avançant en la incorporació de la mirada feminista, amb la consciència que la incorporació d'aquesta perspectiva és un procés que no té un punt final.

La guia que aquí presentem no és un document tancat. És una base sobre la qual poder construir molt més. Per això, esperem poder anar nodrint-la amb les aportacions de qui la llegirà i amb el coneixement que anirem desenvolupant com a Almena Cooperativa feminista a mesura que avancem en l'aventura d'apostar per una cooperativa transformadora.²

² Al llarg del document es farà servir el femení en lloc del masculí genèric, encara que no necessàriament es faci referència exclusivament a dones. Aquesta elecció es dona pel fet que les cooperatives participants en el projecte estan principalment formades per dones, i també com a estratègia per lluitar contra l'androcentrisme del llenguatge.

2. Incorporar la perspectiva feminista a les cooperatives: com?

Tant Almena com les cooperatives que van compartir amb nosaltres estratègies, reptes, dubtes i propostes ens definim com a feministes. Incorporem aquesta mirada a les activitats que duem a terme externament, i també tenim desenvolupades (en major o menor mesura) reflexions i pràctiques per aplicar la perspectiva feminista a nivell intern, en la pròpia estructura, la gestió de les persones, l'estratègia econòmica, etc. Per això, no partim de zero, la base ja està construïda per les que ens han precedit, com sovint passa amb els feminismes.

Amb aquest projecte volem recollir aquest “estat de la qüestió” –amb una recerca breu i parcial, però molt focalitzada i que parteix de nosaltres– per poder fer un pas més. Fins ara, què s’ha fet? Quins reptes s’han identificat? Quines estratègies han funcionat?

Incorporar la perspectiva feminista a les cooperatives és un objectiu complex, que implica una revisió profunda de l'organització. A les pàgines que segueixen trobareu algunes de les qüestions que hem anat explorant. Al document abordem alguns eixos bàsics definits a partir del treball intern d'Almena –basats en les necessitats i prioritats detectades– i que han anat transformant-se i ampliant-se a mesura que hem obert el debat a les altres cooperatives de treball feministes.

Òbviament, no tots els aspectes estan recollits. Hi ha qüestions que no hem tractat. L'objectiu de la guia no és l'exhaustivitat, però pensem que les que aquí presentem reflecteixen algunes de les temàtiques que estan sobre la taula actualment.

Classificar els eixos ha estat una tasca complicada, perquè en realitat tots els temes estan vinculats i se solapen. Per això, som conscients que hi ha qüestions que podrien estar en diversos eixos a la vegada, i de fet en alguns casos un mateix tema es tracta en diversos eixos però des de perspectives diferents. No obstant això, no volíem deixar de proposar una classificació, principalment per facilitar la lectura i l'aplicació de la guia.

A continuació exposem una breu presentació dels eixos amb els quals hem estructurat el document:

1. *Cuidar i cuidar-nos a la feina. El repte de prendre cura de nosaltres*

Si formem part d'una cooperativa, és perquè volem construir un espai on sentir-nos cuidades i cuidar. Però com fer-ho? Quan parlem de cures, ho fem en un sentit ampli. No només parlem de donar espai a l'esfera emocional de cadascuna, sinó que proposem ampliar la mirada al vessant estructural i de gestió de l'organització.

2. *Desplaçar el treball remunerat ("productiu") de la centralitat del nostre temps i energies: no volem viure per treballar*

En aquest apartat posem l'atenció en com gestionar la nostra feina qüestionant la centralitat del treball productiu com a eix principal del tot el nostre temps i energies. Els feminismes ens mostren que la concepció del treball com a sinònim d'ocupació, i la seva centralitat en l'organització social, és totalment incompatible amb la sostenibilitat de la vida.

3. *Esferes de vida que ens travessen: algunes aportacions des de les cooperatives feministes per ampliar (i qüestionar) el concepte de conciliació*

Sovint, al parlar de cures i perspectiva de gènere a la feina es fa referència a la implementació de les polítiques de conciliació clàssiques. A la nostra reflexió, intentem visibilitzar mesures de conciliació que les cooperatives feministes estan proposant per ampliar els drets de conciliació existents i qüestionar-ne les limitacions, ja que els drets amb els quals podem comptar actualment són reduïts i insuficients per donar resposta a les necessitats de cura a la nostra societat.³

³ Som conscients que hi ha un ampli percentatge de la població que no té accés ni a aquests drets de conciliació bàsics, sobretot en el cas de les dones, que en general treballen en condicions de major precarietat.

4. *Tenir condicions de treball dignes també és cura!*

Les cooperatives on treballem han de traslladar la cura a les condicions que ofereixen a les seves treballadores, ja que les condicions laborals de les quals gaudim són un element bàsic del benestar de qui forma part de la cooperativa.

5. *Visibilitzar i qüestionar les relacions de poder*

El poder és una temàtica central dels feminismes, i el qüestionament de les seves formes patriarcals ha ocupat molts debats i reflexions. Però com traslladar això a la forma d'organitzar-se d'una cooperativa?

6. *Enxarxar-nos i fer incidència política i social*

Fer xarxa per teixir relacions i aliances i fer incidència política per a la transformació social és una de les raons de ser de les cooperatives feministes, tant pel fet de treballar des d'una perspectiva feminista com de formar part de l'economia social i solidària (ESS).

7. *No perdre la il·lusió pel que fem*

Tal com deia Emma Goldman “si no puc ballar, la teva revolució no m'interessa”. Gaudir del projecte de cooperativa i de les activitats que fem és una part fonamental de les cures, així com sentir que estem construint un espai on poder créixer, formar-nos, alimentar-nos mútuament.

Abans d'entrar als eixos específics dels quals parlarem al pròxim capítol, presentem unes **reflexions generals** que hem detectat al llarg de tot el projecte.

Tant Almena com les cooperatives consultades ens movem en sectors precaritzats (sent sectors feminitzats, què podíem esperar?). Els nostres recursos depenen dels projectes que executem, que sovint tenen durada molt curta, i fem feines complexes, que impliquen un gran esforç i estan mal remunerades.

Com aconseguim doncs els recursos necessaris? Incloure una perspectiva feminista i de cures a les cooperatives costa diners.

De fet, en anar desglossant les diverses estratègies posades en marxa per les cooperatives, l'element comú que emergeix amb força és la **necessitat de recursos** que això implica. La transformació de les organitzacions per incloure la perspectiva feminista és un camí que no es realitza sense una inversió de temps, d'energies, de coneixement i de diners. No obstant això, sobretot des de l'administració pública, és comú advocar per la cura i els canvis en clau feminista sense tenir en compte aquest aspecte imprescindible.

La paradoxa que es dona és que les cooperatives feministes –amb l'objectiu de posar la vida al centre– acaben vivint en un equilibri precari constant, invertint diners que no tenen i fent pròpies càrregues difícils de sostenir en solitud. Posar la vida al centre acaba sent una **responsabilitat exclusiva de les cooperatives**, quan la societat, els poders públics i el mercat laboral no es mouen cap a aquesta direcció.

Per tot això, la **coresponsabilitat dels poders públics** és un element que està present en tota la reflexió. Les institucions sovint es fan ressò de l'aposta per incorporar la perspectiva feminista, però sense que es tradueixi en encàrrecs, subvencions, licitacions, que incloguin condicions dignes, temps d'execució suficients, cura en el seguiment, etc. Per exemple, part fonamental de la possibilitat de “posar la vida al centre” i tenir una estructura que sostingui les cures està vinculada a la bona salut econòmica i financera de la cooperativa, i la política de preus n'és un element crucial. Les cooperatives doncs posen en marxa sistemes per calcular preus que incloguin també tota la part estructural (reproductiva), no vinculada a projectes concrets. Però quan aquests preus es reflecteixen en els pressupostos, sovint les administracions no estan disposades a assumir-ho i opten per solucions més econòmiques. Aquest **dobte discurs** dels poders públics és un repte estructural important per a un verdader canvi de paradigma. Les institucions tenen un paper central, que pot ser determinant per avançar cap a una incorporació de la perspectiva feminista real o una ocasió perduda, amb els costos (de tot tipus) que això implica.

Sent conscients, doncs, que és un tema estructural amb el qual les cooperatives tenen un marge de maniobra limitat (més enllà de la incidència política que puguin fer cap a

les administracions), **les estratègies són múltiples, creatives i canviants**. Són fruit de processos que es cuinen a poc a poc, que impliquen buscar equilibris constants entre la sostenibilitat merament econòmica i la sostenibilitat en un sentit ampli. Processos que poden ser molt transformadors i que no passen només per millorar les condicions existents sinó que aposten per un canvi radical de les formes de concebre el treball i les activitats econòmiques.

Per cada eix presentem estratègies, dubtes, reptes i contradiccions que han sorgit en el debat intern a Almena i en l'intercanvi amb les cooperatives feministes que han participat en el projecte. També volem subratllar que cada organització arriba on pot. Com que hi ha diversos graus de reflexions i pràctiques, i diversitat de recursos, cada organització podrà connectar més amb un tema o amb un altre. Òbviament, no presentem ni receptes ni solucions. El que sí esperem és que els plantejaments puguin ajudar a les organitzacions a obrir nous camins i a recollir idees concretes per avançar cap a la incorporació de la perspectiva feminista.

3. Eixos d'anàlisi i acció

Cuidar i cuidar-nos a la feina. El repte de prendre cura de nosaltres

“Cures” i “autocura” van ser algunes de les expressions que primer ens van venir al cap quan vam començar el debat intern a Almena sobre el significat d’una cooperativa feminista. Teníem clar que volíem construir un espai de feina en el qual sentir-nos cuidades i cuidar. Però com es concreta això? Vam veure durant el projecte múltiples estratègies que les cooperatives de treball feministes estan duent a terme perquè la cura (cap a nosaltres, les companyes, els projectes, etc.) sigui un principi bàsic entorn del qual organitzar-nos.

Totes les cooperatives ens estructurarem en espais de treball compartits, com ara reunions d’equip, assemblees, consells rectors. Depenent de la grandària de les organitzacions, en general en totes les cooperatives consultades hi ha algunes reunions periòdiques en què participa tothom (sòcies, treballadores) i després espais més reduïts de coordinació. Només l’existència d’aquests **espais grupals** és l’expressió d’una voluntat de cura cap a les persones que conformen les organitzacions: es plantegen com **espais on emergeixi l’esfera personal i de caire més emocional**.

Perquè això sigui possible, no es tracta només que aquests espais existeixin, sinó que **dediquin una part del seu desenvolupament a parlar del “com estem”**. Aquesta és una pràctica molt comuna entre les cooperatives feministes, que permet obrir una finestra cap a l’esfera personal perquè es puguin expressar situacions, malestars, emocions, tant en relació amb la feina com a les altres esferes de la vida. Amb la pregunta “com estem?” es pot obrir un espai en què tractar temes difícils i conflictes existents, i així es poden explicitar, no queden silenciats i es poden abordar de forma col·lectiva. Són espais en què ens posem en relació i ens comuniquem, amb els quals construïm un sentit de pertinença, en què detectem necessitats de conciliació i moments de sobrecàrrega de feina. Facilitar aquests espais no és evident, significa sortir de la lògica productivista centrada exclusivament en el treball, per dedicar temps i energies a altres aspectes de

la vida, que fictíciament se'ns presenten com a separats però que en realitat estan estrictament entrelaçats.

Un altre element interessant és les **diferents formes en què es reparteix el rol “més formal” de cura**. En el diàleg amb altres cooperatives hem vist com algunes de les organitzacions més grans han anat creant **figures que s'entenen com a part de la cura**, ja que dediquen un **temps del propi horari laboral a identificar i repartir equitativament les càrregues de feina, a analitzar i treballar sobre temes estructurals, a identificar i gestionar conflictes, a ocupar-se de temes de gestió de les persones (contractació, acollida, baixes, acomiadaments, etc.)**. En alguns casos, són les persones encarregades de tractar prèviament alguns dels temes més “calents” o conflictius per després poder-los treballar conjuntament a les reunions amb la resta de l'equip, partint d'una base ja existent i facilitant propostes. També poden ser les que s'encarreguen de promoure espais més individualitzats que són també necessaris per expressar malestars i treballar les dinàmiques dins de la feina, i complementen els espais grupals.

Aquestes tasques específiques de cura en alguns casos les desenvolupen les **figures de coordinació o de gerència**. En altres casos, s'ha introduït una funció específica de “recursos humans” (o, més en línia amb el posicionament d'aquestes cooperatives: “**tècniques de persones**”).

Algunes de les cooperatives participants en el projecte compten amb **supervisions i dinamitzacions externes**, com una altra estratègia de cura inclosa en l'estructura de la cooperativa. Més enllà de les supervisions en el cas d'organitzacions que fan atenció directa, sobretot les que treballen amb violències masclistes, també moltes altres han construït espais grupals facilitats per una organització o persona externa. Això ajuda a entrar de ple en temes que, d'una altra manera, seria molt més difícil abordar: qüestions relacionals, conflictes dintre de l'equip, temes que remouen, estratègies per millorar l'autoconeixement del grup, etc. Són espais de cura periòdics que algunes organitzacions porten molts anys tenint, que sovint es van crear per resoldre un problema concret però que s'han transformat en espais fixos per la seva importància en la cura i la gestió dels conflictes.

En definitiva, aquestes figures assumeixen un “rol reproductiu” per a l’organització, vinculat a l’estructura i a l’esfera de cura, que anteriorment –en la majoria dels casos– es repartia entre totes.

Sigui amb el format que sigui, és fonamental tenir espai i temps suficients per tractar les qüestions estructurals, de gestió i de benestar (incloses les de caire més emocional): l’anomenat treball “reproductiu”. Per això, **reforçar l’estructura** s’ha identificat com un pas que totes les cooperatives més grans han donat al llarg del temps, **per poder respondre de forma més efectiva a les necessitats de les persones i dels projectes**. Es defineix en alguns casos com una **aposta de la cooperativa per augmentar l’estructura reproductiva**, que òbviament comporta un cost important però que, arribat a un cert moment de vida de l’organització, es veu imprescindible.

Cuidar-nos significa també reconèixer que les tasques administratives són centrals per la salut d’una cooperativa i s’ha de trobar la millor manera de gestionar-les. La incorporació de **persones que es dediquen específicament a les qüestions administratives i de gestió econòmica** és un altre tema vinculat a l’estructura que també ha sorgit com a **un element important per promoure la cura a les cooperatives**. En els casos de cooperatives més grans, hi ha persones que es dediquen específicament a aquesta part de la feina, fonamental per la sostenibilitat de les cooperatives. Aquest rol –que sovint no té el reconeixement que hauria de tenir al mercat laboral– en aquestes cooperatives es reconeix i es valora. És una feina imprescindible pel funcionament de les cooperatives i que sovint implica també la gestió d’aspectes estratègics. En general, s’ha arribat a incloure aquesta figura després d’un temps, no des del començament de la cooperativa. En alguns casos s’ha apostat perquè aquesta figura es converteixi en sòcia, com a prova ulterior del caire estratègic d’aquestes tasques.

A més a més, un dels elements que han anat sorgint durant el projecte és la necessitat de tenir mecanismes per **identificar amb temps les sobrecàrregues de feina**, abans que les persones se sobrepassin. Com hem dit, justament aquesta és una de les motivacions per les quals és important tenir espais on parlar del “com estem” (tant a nivell de tot l’equip com a nivell més individual) i tenir persones dedicades a detectar i gestionar

aquestes tensions. A més a més, en el cas de cooperatives més grans, a vegades es poden solucionar les sobrecàrregues de feina ampliant hores a persones de l'equip que no estan a jornada completa, quan sigui possible per disponibilitat i tipologia de projecte.

Els **conflictes** estan presents en qualsevol àmbit relacional, i les cooperatives feministes no n'estan exemptes. Com s'ha vist, és necessari que es promoguin espais on poder detectar, expressar i compartir aquestes situacions de conflicte, i les cooperatives ho han resolt reforçant el suport i l'acompanyament a aquestes situacions: amb supervisions externes i amb persones de l'estructura que tinguin un temps alliberat específic de cura. Acollir el conflicte, admetre que existeix i que ens pot fer créixer és un repte, però les cooperatives consultades –sobretot les que acumulen un recorregut més llarg– ho estan fent i això els està permetent seguir endavant, sanant les situacions i no obviant-les per falta de cultura del conflicte.

En alguns casos també es mencionen, com a estratègia de promoció de les cures, alguns **espais de cohesió de grup** en què se surt de la rutina diària. Per exemple, reunions fora de la ciutat o activitats que són diferents de les tasques laborals quotidianes. Malgrat veure'n la utilitat, en alguns casos s'evidencia la càrrega que això suposa a nivell de temps i com això pot dificultar la conciliació.

ORIENTACIONS BÀSIQUES: COM ENS CUIDEM?

- ▶ Promovent espais (grupals i individuals) on poder parlar de com estem i qüestionar la rígida i fictícia divisió entre l'àmbit laboral, personal i familiar.
- ▶ Reforçant l'estructura perquè es puguin tractar amb temps i recursos suficients les qüestions "reproductives" vinculades a l'estructura, la gestió, el benestar de les persones; per exemple, a través de la definició de figures (internes i externes) amb rols específics de treball reproductiu.
- ▶ Reconeixent que les tasques administratives són centrals per la salut d'una cooperativa i les seves membres i per això, per exemple, comptar amb persones que desenvolupin aquesta feina.
- ▶ Identificant a temps les sobrecàrregues de feina, i repartir-les equitativament.
- ▶ Promovent espais on poder detectar, expressar i compartir els conflictes.
- ▶ Facilitant espais de cohesió de grup que surtin de la rutina diària.

Desplaçar el treball remunerat ("productiu") de la centralitat del nostre temps i energies: no volem viure per treballar

Part fonamental de l'autocura és **saber posar límits, i que aquests siguin promoguts i facilitats per la mateixa organització** i no es quedin com a responsabilitat única de cada persona. **La feina no pot centralitzar totes les nostres energies**, perquè –tal com ens recorden constantment els feminismes– no hi ha un sol temps ni un sol àmbit, i ens movem entre el treball a la cooperativa, la nostra vida privada (en solitud i companyia), la vida familiar, la participació en la comunitat, etc. En definitiva, és important no oblidar-nos que som éssers humans. Sembla absurd tan sols haver de dir-ho, però el cert és que el capitalisme ens deshumanitza en pretendre una productivitat constant, a qualsevol preu. Si el sistema posa al centre i prioritza l'àmbit productiu, és important des de les cooperatives que vulguin ser

transformadores contrarestar aquesta dinàmica tan arrelada, i circumscriure l'esfera productiva: no volem viure per treballar.

El **límit de temps** ha sortit de forma molt clara: no treballar massa hores, i treballar les hores que ens toca. Per una banda, moltes de les cooperatives consultades han millorat el conveni en què s'emmarquen i tenen jornades completes de menys hores: 37,5 hores, 35 hores, etc. Es valora la necessitat de **tendir cap a una jornada completa de menys hores**, per contribuir a desplaçar l'esfera productiva de la centralitat de la nostra jornada.

Per l'altra banda, moltes cooperatives incorporen de forma habitual les **jornades reduïdes**. En molts casos, van canviant periòdicament i cada any les sòcies i treballadores proposen quines jornades volen o poden fer i es valora en relació amb les necessitats de l'organització. És habitual que les persones tinguin reducció de jornada, per cures però també per assumptes personals, com per exemple per motius d'estudi. La idea és adaptar-se a les necessitats de les persones, tot tenint en compte l'organització: és un equilibri continu, però queda clar que les necessitats de les persones no poden quedar relegades a un segon pla.

La **jornada compactada** és una altra estratègia que s'ha posat en marxa. És una tendència que es detecta en moltes de les cooperatives consultades. En alguns casos l'organització **limita al mínim les activitats a la tarda**, sobretot els divendres, i intenta evitar activitats els caps de setmana. No obstant això, sorgeixen diversos reptes. Per una banda, sembla que respectar els límits horaris i compactar el temps de feina no sempre és possible, sobretot per qui té càrrecs de més responsabilitat o les sòcies. Per altra banda, també s'ha mencionat que la tipologia d'activitats o serveis influeix molt: les tasques d'atenció suposen la presència física al lloc de feina, i els horaris de les intervencions sovint no depenen de la cooperativa. En alguns casos, això ha portat a replantejar la tipologia de serveis que ofereix la cooperativa.

Comptabilitzar les hores és una altra qüestió important.⁴ En cap cas s'ha identificat un afany de control, sinó més aviat una pràctica difosa d'autoregulació de les hores per part de cada persona. En molts casos hi ha sistemes per comptabilitzar-les –que sovint s'han introduït amb el temps– i en altres és un tema pendent pel qual encara no s'ha trobat la solució més idònia. Aquests sistemes permeten explicitar i concretar els moments de sobrecàrrega de feina, per poder identificar solucions conjuntes. A més a més, són un registre de les hores destinades a cada projecte, una eina per valorar si la planificació de temps inicial s'ha respectat o si el projecte ha necessitat moltes més hores de dedicació (que és el que passa molt sovint). Dit això, no hi ha sistemes homogenis que s'apliquen a tothom de la mateixa manera. Malgrat que la comptabilització d'hores és una preocupació difosa, les solucions poden ser diverses: en alguns casos s'ha manifestat una preocupació per la càrrega addicional que aquests sistemes poden comportar, i es vol apostar per una comptabilització menys rígida, gestionada per cadascuna segons les pròpies necessitats.

En alguns casos es posa sobre la taula el repte de **distingir, quan es comptabilitzen, les hores productives i reproductives**, per poder visibilitzar aquestes últimes, repartir-les equitativament i identificar també el pes que tenen sobre el total de les hores. Entenem que les hores reproductives són les que s'ocupen amb tasques que tenen a veure amb la cura de les persones i de l'espai, així com les tasques de cura de la cooperativa de caire més estructural, no vinculades directament a un projecte. Algunes cooperatives també hi inclouen la participació en les xarxes, als espais més activistes, etc. En general, són tasques invisibilitzades, fins i tot per les mateixes persones de les cooperatives, i que costa molt poder reflectir en els pressupostos perquè també es paguin. No obstant això, s'afirma la importància de tenir-les en compte, per exemple, a l'hora de calcular el preu hora. En general, malgrat la voluntat de comptabilitzar-les de moltes de les cooperatives, per la majoria segueix sent un repte.

⁴ Des de març 2019 és obligatori per qualsevol empresa tenir un registre horari. En aquest apartat ens referim a la comptabilització de les hores més enllà de les obligacions de llei (que per exemple, no s'apliquen en el cas de les sòcies de cooperatives, sí en el cas de les treballadores).

On hi ha bastanta homogeneïtat és en la pràctica de comptabilitzar les **hores extres**, per recuperar-les o (en alguns casos) pagar-les. Cada organització té la seva manera de comptabilitzar-les, però en general un element comú a moltes és la voluntat de no invisibilitzar-les i poder així recuperar-les. En alguns casos això va de la mà d'una flexibilitat que fa que quan hi ha pics de feina les persones fan hores extres, que es poden compensar en altres moments. Aquesta recuperació en general s'adapta a les necessitats de les treballadores, i hi ha persones que per responsabilitat de cura prefereixen concentrar la recuperació d'hores en períodes de vacances escolars. En aquest sentit es posa èmfasi en la importància del "control" del grup en aquesta comptabilització d'hores: per identificar si alguna persona n'està fent de més, si les està recuperant, etc.

Quant a posar límits, també es **prioritza la feina en territoris propers**, que no suposin grans desplaçaments que impliquin una inversió de temps i energia. En alguns casos, els desplaçaments es realitzen només si els costos són assumits per l'organització o administració que fa l'encàrrec. En aquest sentit es menciona també el perill de caure en un cert centralisme que fa que totes les activitats es concentrin territorialment a Barcelona: és un exemple clar de la importància de trobar un equilibri entre les necessitats de cura internes i l'aspecte més estratègic i de compromís social de la nostra feina. Com s'ha mencionat al llarg del treball de camp, hi ha territoris que són privats de moltes iniciatives i activitats per la seva llunyania de l'àrea metropolitana i per això en alguns casos es decideix treballar-hi no obstant l'esforç afegit que això suposa. També s'evidencia que una possible estratègia per no contribuir a reforçar el centralisme de Barcelona és **promoure la descentralització de les iniciatives**, acompanyant i reforçant organitzacions afins d'altres territoris.

Posar les cures al centre significa **desplaçar el treball remunerat de la nostra escala interna de prioritats**. És per això que una part important de la transformació passa també per visibilitzar i qüestionar la **cultura organitzativa** que tenim. Algunes de les cooperatives admeten tenir una cultura organitzativa molt en línia amb els mandats capitalistes d'autoexplotació i de sacrifici, malgrat la voluntat de canvi. Això fa que

sovint es posi la feina per davant de la resta: de les pròpies necessitats, de les persones del propi entorn, i fins i tot de vegades de la nostra salut.

La **sobrecàrrega de feina contínua (diríem, “crònica”) està vinculada a la cultura organitzativa de les cooperatives**. Som conscients que gran part d’aquesta sobrecàrrega deriva de la precarització general del tercer sector, i és un problema estructural contra el qual tenim poc marge de maniobra. Això no obstant, pensem que la seva normalització i la individualització d’aquesta problemàtica (com si fos exclusivament un problema de cadascuna en la gestió de la pròpia feina) sí que té a veure amb la creença (sovint implícita i no expressada) sobre què s’accepta a la cooperativa, què està ben vist, etc. Per això, s’ha manifestat al llarg del projecte la importància d’explicitar aquests trets de la cultura organitzativa i qüestionar-los, per arribar a un punt en què la sobrecàrrega de feina constant ja no es plantegi com una opció i es busquin estratègies col·lectives per frenar-la.

Vinculat amb això, i com a qüestionament i desplaçament de la dinàmica productivista, es destaca la importància de **reconèixer els moments en què produïm menys**, a banda de demanar o no baixes mèdiques. No som màquines, i no ho volem ser, tenim limitacions físiques i emocionals. Som éssers humans i ens posem malaltes (de forma més o menys greu), tenim dies en què ens sentim menys bé, no tenim energies, ens ha vingut una menstruació dolorosa, o li passa alguna cosa a persones del nostre entorn més proper que ens afecten... Reconèixer aquests moments i compartir-los amb la resta de les companyes no sempre és fàcil en un sistema que ens (auto)mesura en relació amb la capacitat de produir en el mercat laboral.

Amb relació a com incorporar aquesta “humanitat” (també en podríem dir “vulnerabilitat”, rescatant-ne el significat positiu) a la feina, es menciona la necessitat de visibilitzar la **modalitat “incubadora”**, que no implica una baixa: moments en què no podem continuar amb el ritme habitual i necessitem parar i recuperar-nos (per exemple d’un pic de feina o d’un projecte especialment desgastant). Són moments que surten de la lògica de productivitat, però això no significa que no siguin profitosos per la feina: són espais per digerir i assentar

aprenentatges, vivències i processos. Es posa doncs sobre la taula la dificultat de generar aquests “oasis” quan existeix una càrrega sistemàtica de feina. També pel desequilibri que això pot generar dintre de l’equip, ja que en cooperatives petites, la “pausa” d’una de les treballadores significa una major càrrega de feina per les altres. No obstant això, són espais imprescindibles per la **salut integral** de les treballadores i per renovar la mirada cap a la nostra feina.

Finalment, la **desconnexió de la feina** en períodes de vacances o de baixes també és un tema que s’ha posat sobre la taula, ja que en alguns casos s’aposta per promoure una desconnexió la més total possible, com una forma de posar límits i recarregar les piles. En canvi, per algunes de les cooperatives no hi ha mai una desconnexió total, sobretot per les sòcies, ja que sempre es continuen assumint algunes tasques i no es viu com un problema.

ORIENTACIONS BÀSIQUES: COM DESPLACEM EL TREBALL REMUNERAT
DEL CENTRE DE LA VIDA?

- ▶ Posant límits al temps que dediquem al treball a la cooperativa a través, per exemple, d’una jornada completa de menys hores, reduint o compactant les jornades, limitant les activitats de tarda i caps de setmana.
- ▶ Comptabilitzant les hores per recuperar les hores extres i distingir entre hores productives i reproductives.
- ▶ Tenint en compte a la gestió del temps i pressupostos també aspectes com els desplaçaments.
- ▶ Examinant la nostra cultura organitzativa, per exemple, qüestionant la sobrecàrrega de feina crònica, reconeixent moments de menor productivitat o la necessitat de desconnexió de la feina.

Esferes de vida que ens travessen: algunes aportacions des de les cooperatives feministes per ampliar (i qüestionar) el concepte de conciliació

La vida va més enllà del nostre lloc de feina i tenim una esfera personal, familiar, comunitària, que volem i necessitem cuidar i cultivar. Algunes de nosaltres tenen **persones dependents a càrrec**, que necessiten atenció, però la **gestió dels temps de vida s'ha d'entendre en un sentit ampli**, més enllà de la criança o la cura de persones grans. Com resollem aquest tema, que és un dels grans problemes oberts a la societat actual?

La gran majoria de les cooperatives consultades ha **millorat els drets de conciliació previstos pel conveni** en què s'emmarquen. La diferència està en el grau de formalització d'aquestes millores: un debat interessant és **fins a quin punt s'ha de crear norma, o més aviat tenir mecanismes per adaptar-se a les necessitats específiques que vagin sorgint**. De fet, hi ha cooperatives que compten amb un reglament intern que recull totes les millores, en altres casos s'han dotat de protocols específics, i en altres casos aquestes millores s'han donat a la pràctica de la cooperativa, però no es recullen en cap document.

El **teletreball** és una pràctica molt difosa en la gran majoria dels casos analitzats, com expressió de la voluntat de promoure dinàmiques de feina no rígides, adaptables a les necessitats personals i familiars de les treballadores. En molts dels casos no està protocol·litzat, sinó que, de forma flexible, cada persona s'organitza per treballar fora de l'oficina quan ho necessita. Això ha d'encaixar amb la necessitat de coordinar-se, de tenir una presència al despatx, i amb la diversitat de feines que fan que en algun cas aquesta tipologia de treball no sigui possible.

La impossibilitat d'implementar el teletreball en determinades tipologies de feina és un repte important que pot crear desequilibri dintre de les cooperatives. També s'evidencia com el teletreball sobre el paper és perfecte per fomentar la conciliació de la vida laboral, personal, familiar i comunitària. No obstant això, aquesta flexibilitat a vegades pot acabar sent una arma de doble fil, si es converteix en una ampliació sense límit dels temps de feina, envaint l'espai personal i familiar, els

vespres i els caps de setmana. Evidentment, això afecta la possibilitat de conciliar. Paradoxalment, tenir un horari rígid, que s'ha de complir, i una discontinuïtat entre la casa i el lloc de feina a vegades pot ajudar a posar límits i saber que a aquella determinada hora la teva feina s'ha acabat. La flexibilitat és molt més complexa de gestionar.

En algunes organitzacions els **permisos de cura** s'amplien de forma important, incloent-hi la cura a familiars no directes i fins i tot persones properes amb les quals no hi ha vincles familiars. En alguns casos es preveuen "**bosses d'hores**" per cura que permeten absències sense haver de justificar-les amb certificats: la vida té molts imprevistos i no sempre és possible anar al CAP per tenir la baixa, o poder tenir algun justificant que comprovi la teva necessitat d'acudir a una cita mèdica, etc. Per això, aquestes bosses d'hores permeten respondre de forma molt més realista a les necessitats de cura que sorgeixen a la vida diària.

En altres casos es fa un pas més enllà i es dona la possibilitat a **persones amb menors d'edat a càrrec de reduir la seva jornada** durant un cert nombre de setmanes a l'any (molt sovint coincidint amb les vacances escolars), sense que això signifiqui una reducció del sou. En alguns casos, per les persones que tenen família lluny – "**famílies diaspòriques**" – s'amplien els dies de permís del qual disposen en cas de malaltia o defunció. També és comú que els horaris s'adaptin a les necessitats de cura de les criatures, i que les persones puguin gaudir de **jornades compactes** que, per exemple, coincideixin amb l'horari escolar.

En relació amb la **maternitat**, una possibilitat que es planteja seria l'**ampliació del temps del permís**, com a opció ideal. Però també s'evidencia el cost que això suposa i la dificultat de portar-ho a la pràctica. A més a més, algunes cooperatives posen sobre la taula la necessitat d'ampliar els **permisos de paternitat**, per qüestionar la idea que la conciliació és "cosa de dones" i promoure la coresponsabilitat de les cures. Un altre aspecte interessant és la forma en què s'**acompanyen les dones que es reincorporen després d'un permís de maternitat**, amb una tornada a la feina molt pausada i progressiva, segons les seves necessitats. En alguns casos, la pràctica és

reincorporar a la persona amb un sou complet encara que vagi pujant les hores i la intensitat de la feina a poc a poc. Com hem dit, són esforços econòmics importants per la cooperativa, però representen accions concretes per a posar les cures al centre. Una altra qüestió molt concreta és com es gestionen en alguns casos les baixes que les dones embarassades s'agafen abans del part: es consideren baixes per malaltia comuna i la Seguretat Social no les cobreix al 100%. Perquè la treballadora pugui rebre el sou complet, algunes de les cooperatives consultades paguen la diferència.

En alguns dels casos, hi ha un ús important de les **excedències**, que a poc a poc s'ha anat protocolaritzant més, perquè siguin més repartides entre totes i es conciliïn amb les necessitats de l'organització. Les excedències per cures tenen prioritat, però també s'aposta perquè les persones puguin agafar excedències per motius personals, com per exemple estances a l'estranger, estudis, etc.

S'esmenta també la possibilitat **d'assistir amb criatures a reunions, formacions**, etc. -quan és possible- intentant superar la rígida separació de les esferes. Més en general, es posa sobre la taula la possibilitat de crear espais de cura per les criatures als llocs de feina (per exemple compartits amb altres cooperatives), i també fer incidència i pretendre cada vegada més que al conjunt d'espais on ens movem hi hagi la possibilitat d'acudir amb criatures. Ara bé, també es qüestiona la viabilitat real de conjugar els espais de feina amb els espais de cura de les criatures.

ORIENTACIONS BÀSIQUES: COM CONCILIEM?

- ▶ Ampliant els drets de conciliació previstos per conveni en què ens emmarquem, per exemple promovent el teletreball, expandint les formes i mecanismes dels permisos de cura, preveient un acompanyament progressiu a la reincorporació a la feina després d'un permís de maternitat, facilitant les excedències.
- ▶ Adaptant els espais de feina per acollir criatures i fer incidència perquè es faci extensiu a la resta d'espais on ens movem.

Tenir condicions de treball dignes també és cura!

Tenir **condicions de treball dignes** també té molt a veure amb les cures. Tenir un projecte d'autoocupació en l'economia social i solidària com és una cooperativa té sentit si promou una ocupació de qualitat. És un aspecte que totes les cooperatives consultades tenen molt en compte, però que es va desenvolupant de diverses formes, depenent de les possibilitats i recorregut de les organitzacions.

En alguns dels casos consultats, fins que la cooperativa no s'ha consolidat, els sous eren molt baixos, i a vegades no només en una fase inicial, sinó durant molts anys. És a dir, inicialment **no podien garantir** (a les mateixes sòcies que eren les que impulsaven la cooperativa) **sous dignes**. De totes maneres, s'explica que en general aquesta situació es va modificant amb el temps a mesura que la cooperativa es consolida i en general les cooperatives consultades tenen **sous millorats** respecte al conveni col·lectiu en què s'emmarquen, tant per les sòcies com per les treballadores.

En alguns casos les cooperatives **augmenten els dies de vacances previstes** pel conveni, a vegades per totes i a vegades només per a les sòcies. En alguns casos s'ha expressat que és una forma de "compensar" la impossibilitat de millorar altres condicions laborals, com per exemple els sous. També un aspecte que s'ha destacat és la necessitat d'adaptar l'organització de les vacances a la situació de les persones que, per exemple, **tenen familiars fora de Catalunya o de l'Estat espanyol**. En alguns casos s'explica que es promou que qui té "famílies diaspòriques" pugui escollir primer les vacances.

En general, les cooperatives consultades s'emmarquen en el **règim general de la seguretat social**, i les seves sòcies i treballadores tenen contractes. I més enllà de les sòcies i de les treballadores, en la majoria dels casos les cooperatives compten amb **col·laboradores externes** és a dir, subcontractacions de prestacions de professionals, generalment autònomes, per a projectes específics.

Moltes de les cooperatives consultades tenen col·laboradores de forma habitual i comenten que sobretot posen cura en alguns aspectes de la relació laboral, com per

exemple **tenir preus hora fixats i ser clares i transparents en les condicions de treball**. En altres casos, es considera que aquestes col·laboracions poden ser **font de contradiccions** i generar certs malestars, ja que les condicions de treball no són les mateixes que les de les treballadores en plantilla. Per això, s'han identificat estratègies com, per exemple, disminuir al màxim les col·laboracions externes amb professionals i prioritzar compartir amb altres cooperatives aquells projectes que (per temps o expertesa) la cooperativa no pot assumir. Encara que és un tema que s'ha tractat poc durant el projecte, també pensem que la promoció de condicions de treball dignes ha d'incloure el **conjunt de persones que treballen amb/per les cooperatives**, com poden ser les persones contractades per la neteja, la consergeria, etc.

La **promoció de la salut integral** de les treballadores de les cooperatives també té a veure amb condicions dignes. L'**espai de treball** és un factor a tenir en compte: com és important, per exemple, tenir un lloc agradable on socialitzar? Un espai on poder dinar en condicions? On poder desconnectar i descansar una estona? També s'ha d'incloure la mirada cap als riscos i desgastos emocionals, derivats tant de la intervenció directa, com de la sobrecàrrega de feina de què s'ha parlat en diverses ocasions al document. La creació d'un **fons de promoció de la salut** propi de la cooperativa no és una pràctica que s'ha detectat de forma sistemàtica però que sí existeix: la possibilitat que les cooperatives paguin per les despeses de salut que no es cobreixen des de la seguretat social (ulleres, fisioteràpia, etc.).

La gestió amb cura de les **baixes**, sobretot les de **llarg període**, és també un tema important quant a condicions laborals. Sobretot s'ha posat l'èmfasi en aquelles baixes de llarga duració que deriven de situacions de malestar, d'estrès, etc. La baixa d'una companya és un moment delicat, primàriament per la persona afectada però també per l'organització. Hi ha diferències entre les organitzacions consultades, algunes han tingut més baixes, altres menys. I això fa que hi hagi graus de reglamentació diversos al respecte.

Un aspecte important és la necessitat de **detectar ràpidament la necessitat d'una baixa**, sobretot si és de caire més emocional, per estrès, ansietat, etc. Es menciona la importància que l'organització no tensi la corda i, tot el contrari, afavoreixi que les persones se les agafin. **Durant la baixa**, en alguns casos, les cooperatives s'han dotat de protocols d'altres i baixes, per acompanyar les persones en tot el procés. També es planteja acompanyar a la persona: per exemple, a través de la identificació d'una referent dins de l'equip que faci un seguiment i un suport emocional a la persona que està de baixa. Un moment especialment crucial és la **reincorporació de la baixa**, que també necessita una atenció específica i, en alguns casos, la suficient flexibilitat perquè es pugui fer de forma gradual.

Des d'un punt de vista econòmic, també s'ha identificat com en alguns casos quan hi ha baixes es complementa el pagament de la Seguretat Social perquè la persona pugui rebre el 100% del sou. Per altra banda, també s'ha posat sobre la taula la importància de preveure amb temps (quan sigui possible, com per exemple en el cas de les baixes de maternitat o paternitat o d'excedència) la **incorporació a l'equip de persones que puguin**, en el moment en què es requereixi, **ampliar la jornada i cobrir les persones absents**. La possibilitat de tenir persones que substitueixin les baixes és una de les opcions que s'indiquen com a "ideals" però que sovint no és possible posar en marxa pels costos que suposen o per la dificultat de trobar, per al breu període que dura la baixa, perfils que encaixin en el lloc a substituir. En alguns casos, de forma experimental i no encara com a pràctica consolidada, s'està intentant incorporar de forma fixa una persona a l'equip amb una jornada reduïda i amb un perfil prou polivalent, per a poder substituir les persones de l'equip que –per alguna raó– han d'absentar-se de la feina durant llargs períodes.

ORIENTACIONS BÀSIQUES: COM DIGNIFIQUEM LA FEINA?

- ▶ Tenint com a objectiu millorar els sous establerts als convenis, i augmentant els dies de vacances.
- ▶ Fent ús majoritàriament de contractes emmarcats en el règim general de la seguretat social, i cuidant les relacions amb les col·laboradores externes sent clares i transparents en les condicions de treball.
- ▶ Promovent la salut integral de les treballadores i considerant l'espai físic de treball com un element important de benestar.
- ▶ Gestionant les baixes de llarg període, detectant ràpidament la necessitat de baixa, acompanyant la persona durant aquest període i al moment de reincorporar-se, i cuidant el benestar de la resta de treballadores.

Visibilitzar i qüestionar les relacions de poder

El poder, la seva concepció i el seu exercici, és un tema fonamental pels feminismes. Posar el poder al centre de la reflexió, des d'una mirada feminista, va permetre desenvolupar la idea que el **poder patriarcal –el poder “sobre” les altres persones– es podia transformar en un poder “per” i “amb”**: per la transformació social i de les relacions de gènere, i que s'exercís col·lectivament, tal com ens mostren els grups de dones i feministes d'arreu del món. Les conceptualitzacions del poder que qüestionen les jerarquies i el domini són imprescindibles per (re)pensar la nostra organització. Com és possible advocar pels drets de les dones i l'equitat de gènere, si internament reproduïm pràctiques de poder patriarcal?

Durant el projecte hem pogut recollir posicionaments diversos sobre com reflectir aquest debat en l'estructura i organigrama de la cooperativa. En alguns casos –sobretot per les més petites– **no existeixen càrrecs formals de major responsabilitat i totes participen de la mateixa manera a la presa de decisions**. Aquesta forma d'organitzar-se en alguns casos es presenta com una aposta de la

cooperativa per una organització horitzontal. Conscients de la dificultat de mantenir aquesta estructura a mesura que augmenta la grandària de les organitzacions, en alguns casos es declara la voluntat de posar un límit al creixement de la cooperativa.

En altres casos –generalment de cooperatives més grans– s’ha passat d’un model en què no hi havia diferenciacions en relació amb el grau de responsabilitat entre les sòcies de les cooperatives, a models amb més estratificacions en què **apareixen figures de coordinació i, en alguns casos, de gerència**. En molts casos són gerències compartides entre dues persones, i també s’ha mencionat la possibilitat que siguin rols rotatius. La **necessitat d’una certa verticalitat** ha sorgit amb el temps, com a procés, a partir de l’assumpció de les diferències internes de responsabilitat, i quan la cooperativa havia crescut i s’havia consolidat.

Algunes de les cooperatives consultades presenten aquesta estratificació com una forma de reconèixer diferències i relacions de poder que existeixen i que així s’expliciten i visibilitzen; i com un avenç que permet que l’estructura sigui més forta i que hi hagi persones alliberades que tinguin temps suficient per prendre decisions estratègiques (en línia amb les orientacions del Consell Rector), cuidar els aspectes tècnics, tenir cura de les persones de l’organització i gestionar les qüestions més estructurals i econòmiques. Dit això, algunes de les cooperatives que han viscut aquests processos d’estratificació també posen sobre la taula els riscos que pot suposar en termes de reproduir relacions de poder jeràrquiques dins de les cooperatives. En alguns casos, per pal·liar aquest risc, s’estableix una rotació de rols.

Quant a la política retributiva es detecten diverses estratègies que responen de forma diferent a la voluntat de **qüestionar el sistema clàssic d’escals salarials**, considerat un dels factors de reproducció de les relacions de poder a les organitzacions. Per una banda, hi ha cooperatives que s’organitzen segons una **igualtat salarial**: totes tenen el mateix sou proporcional a la seva jornada. D’altra banda, hi ha cooperatives en què les persones cobren segons els **diferents graus de responsabilitat**: les organitzacions més grans que han viscut un procés d’estratificació retribueixen més a les coordinadores i la gerència (que en molts

casos coincideixen amb les sòcies de la cooperativa). També es premia l'antiguitat en el cas de les sòcies, en algunes de les organitzacions.

On no es detecten, en general, diferències és en la remuneració de les diverses tasques: la **part d'execució tècnica i la part d'administració en la majoria dels casos està equiparada a nivell de remuneració**, ja que aquesta última –sovint invisibilitzada i no valorada a nivell social– es reconeix com a fonamental per la sostenibilitat de les cooperatives. Tampoc **no es detecten, en general, diferències retributives entre sòcies i treballadores**. Una pràctica poc difosa però que creiem que és molt interessant, és la d'introduir un **salari variable segons el cost de la vida de cada persona de la cooperativa**. Això significa assumir el fet que no tothom té les mateixes possibilitats i necessitats, i aquestes diferències salarials intenten donar resposta a aquestes situacions desiguals, posant sobre la taula que tractar a tothom igual no és sinònim d'equitat real.

Més enllà de la política retributiva, les cooperatives tenen formes diferents de gestionar la coexistència de sòcies i de treballadores a l'organització. En alguns casos, les treballadores contractades es queden com a tals, i es reconeix el fet que no vulguin o puguin assumir la responsabilitat de fer-se sòcies. En altres casos, es decideix que les treballadores després d'un temps han de fer-se sòcies, ja que tenir una alta proporció de treballadores no es considera coherent amb la filosofia de les cooperatives de treball. Per això, algunes cooperatives estableixen que després d'un determinat període, les treballadores han de passar a ser sòcies. De totes maneres, més enllà de les solucions escollides, **el fet de ser o no sòcies es reconeix com un eix diferenciador** –que pressuposa drets i deures diversos– que s'ha de tenir en compte.

La **transparència** és considerada un aspecte clau per a gestionar les diferències entre sòcies i treballadores, o amb les col·laboradores. Per algunes cooperatives tant les sòcies com les treballadores han de tenir **accés a la informació** sobre les possibles diferències de condicions, així com de la situació econòmica. La **confiança** i el reconeixement mutu és un altre aspecte del qual s'han parlat, com a base per

delegar certes decisions, perquè no sempre totes poden participar en els espais de decisió o perquè l'organització és estratificada.

En general, les cooperatives consultades, tinguin una estructura estratificada o no, **tenen espais on participen totes les persones de la cooperativa** (sòcies i treballadores). Depenent de l'organització, són reunions d'equip periòdiques o assemblees plenàries dos o tres cops a l'any. Es considera especialment important que hi hagi espais on comparteixen les sòcies i les treballadores, per fomentar una certa **corresponsabilització** i comunicar decisions importants de forma tal que tothom se'n senti partícip. En alguns casos s'ha explicat com s'està promovent que les treballadores també realitzin tasques de representació externa (a espais de participació, xarxes, etc.) i que participin de decisions importants, per exemple en relació amb nous projectes i estratègies comercials.

Hi ha acord entre les cooperatives consultades sobre el fet que als espais col·lectius les decisions es prenen per **consens**. Construir aquest consens necessita temps: per debatre, perquè tothom expressi la seva opinió, per construir un procés de forma orgànica. A vegades, la construcció d'un consens implica malestars i conflictes. Com s'ha dit, per facilitar la participació i la construcció d'un consens, en alguns casos hi ha una part de l'equip (coordinadores, gerències, etc.) que treballen les temàtiques a tractar anteriorment per poder arribar a aquests espais sense partir de zero i amb propostes per debatre entre totes. En molts casos es busquen espais fora de l'oficina, per canviar d'entorn i facilitar uns moments amb menys limitacions de temps. Tot això tenint en compte la necessitat de compaginar les reunions amb la vida personal i familiar.

És important que la reflexió sobre el poder s'apliqui no només als espais interns, sinó també **als espais de visibilitat pública i que tenen una projecció externa**. En aquest sentit, es menciona la importància que aquesta tasca estigui repartida però reconeixent les capacitats i els desitjos de totes, i respectant-los. Potser no totes tenim el mateix interès a ser portaveus en un acte públic, però sí que ens ve de gust

encarregar-nos d'un altre espai de visibilitat i incidència. També es menciona la necessitat d'acompanyar més les persones, generar espais d'aprenentatge.

Finalment, no es pot obviar el fet que –malgrat que en molts casos s'aposti per una horitzontalitat formal- una cosa són els rols sobre el paper i una altra cosa són les **relacions de poder que sempre existeixen**, en qualsevol grup humà. Aquestes relacions asimètriques *de facto* es donen per diferències **d'edats, d'experiències, de contactes, de classe, d'origen, d'ètnia, d'identitat de gènere i orientació sexual** i, òbviament, per les **relacions de gènere**. A vegades es donen simplement pel major **reconeixement públic o intern** que en un determinat moment té una companya en relació amb una altra; o per la **veterania** que tenen algunes companyes dins de la cooperativa, que encara que no suposi a nivell formal un càrrec de més poder o millors condicions laborals, pot generar una relació desigual de poder.

ORIENTACIONS BÀSIQUES: COM QÜESTIONEM LES RELACIONS DE PODER?

- ▶ Posant al centre del debat de la cooperativa el poder, i les diverses formes d'estructurar-se (creació de rols de major responsabilitat o repartiment de les tasques entre totes).
- ▶ Gestionant la política retributiva per sortir dels patrons clàssics, amb diferents estratègies: igualtat salarial, adaptació al salari segons responsabilitat, salari variable segons el cost de vida de cada persona de la cooperativa, etc.
- ▶ Construint relacions equitatives entre les sòcies i les treballadores, promovent també la coresponsabilitat. Dotant-se d'espais de participació amplis, basats en el consens, i promoure la transparència, confiança i l'accés a la informació.
- ▶ Reflexionant sobre com es reparteix la visibilitat pública i la projecció externa.
- ▶ Reconeixent i treballant sobre les relacions de poder informals, més enllà dels càrrecs establerts.

Enxarxar-nos i fer incidència política i social

Les organitzacions participants en el projecte tenen entre les seves finalitats **la transformació social i una major justícia en clau feminista**. Les cooperatives no són només espais que promouen l'autoocupació (i l'ocupació), sinó que també són projectes col·lectius per fer una major incidència social i política i per poder, d'alguna manera, canalitzar també part del nostre activisme.

La **construcció de xarxes** és al mateix temps una raó de ser i una estratègia de les cooperatives feministes, que deriva tant de les pràctiques feministes de posar-se en relació i fer aliances, com del principi d'intercooperació de l'economia social i solidària.

En general, la majoria de les cooperatives destinen una part del seu temps a la **participació en xarxes formals i informals, i a espais de participació institucionals i no institucionals**. Hi ha qui s'implica de forma important en **xarxes formals**, com per exemple cooperatives de segon grau, i en algun cas aquesta estratègia resulta cabdal per augmentar la solvència de totes les participants i poder compartir recursos, espai físic, etc. En altres casos, s'han impulsat **xarxes sectorials informals** amb organitzacions afins que representen experiències de cura i intercanvi, per tenir-se en compte i sortir de la lògica de la competitivitat. Sovint aquests esforços es concentren en participar en espais relacionats amb els feminismes i l'ESS, o en incidir per incorporar la perspectiva feminista de forma transversal en altres espais de participació.

Aquestes tasques no pagades es conceben com a **part de l'activisme**, amb l'objectiu d'incidir en les polítiques públiques, posar-se en xarxa amb altres organitzacions, etc. Una contradicció que s'evidencia al respecte és que la participació en aquestes xarxes, per molt estratègiques que siguin, sovint es veu limitada per la necessitat de cuidar-nos i no sobrecarregar-nos, ja que són activitats no remunerades.

La xarxa ha portat a estratègies interessants, com per exemple la pràctica de **compartir persones que es dediquen a determinades tasques**, com les tasques

d'administració o de comunicació (que es contracti per part d'una cooperativa i que es subcontracti per algunes hores a l'altra). En aquests casos també s'ha vist que amb el creixement de les cooperatives ja no ha estat possible mantenir aquestes figures compartides.

Compartir projectes entre cooperatives és una pràctica que es detecta, sobretot quan són organitzacions amb competències complementàries, però també en casos de cooperatives similars que poden reforçar-se passant-se projectes o col·laborant. Aquesta cooperació s'acostuma a donar informalment, fora de les xarxes formals. Malgrat que la major part de les cooperatives consultades aposten per compartir projectes, en alguns casos també s'evidencia la dificultat afegida que aquesta pràctica suposa, perquè el sistema de subvencions i de projectes està pensat més des de la competitivitat que la col·laboració. En concret, els recursos necessaris per tenir temps i espais de coordinació interna (prèvia i durant el projecte) costa incorporar-los als pressuposts, perquè hi ha el risc que no siguin acceptats.

Compartir espais físics també s'evidencia com a una estratègia interessant, així com generar moments per **compartir coneixement i experteses**.

En relació amb el treball en xarxa, també s'evidencien experiències interessants de **co-creació**, que es basa en la pràctica de **pensar conjuntament entre organitzacions diverses els projectes i les actuacions, a través d'un treball col·laboratiu**. La co-creació comença amb la detecció de necessitats i el disseny, no és una col·laboració a posteriori, quan el projecte ja està pensat. Aquest és un punt important, ja que la co-creació no significa sumar-se a projectes ja pensats per altres.

Fer xarxa també implica reconèixer-nos mútuament i respectar les feines de totes, tenir un cert "**codi de cura**" que va en contra de les pràctiques de competició i dominació cap a les quals ens empeny el sistema. Per això, en alguns casos s'ha posat de manifest la **importància de conèixer qui treballa a determinats territoris o en determinats temes abans de presentar-nos a una convocatòria o projecte**. Concretament, per exemple, algunes de les cooperatives ens expliquen que abans

de presentar-se a una convocatòria o a un projecte fora del seu territori, s'informen sobre quines organitzacions del context podrien presentar-se i, si de cas, aposten per no "ocupar" aquell espai. Més en general, aquesta cura cap a les altres organitzacions sovint es concreta com una pràctica habitual en el cas de convocatòries, concursos i licitacions: sovint les cooperatives afins que treballen amb les mateixes temàtiques es comuniquen per saber qui es presenta, per veure si es poden presentar juntes, i treballar per mantenir uns criteris mínims de qualitat en l'oferta.

No "ocupar" temes que no ens pertoquen s'ha explicitat molt en el cas de temàtiques com per exemple l'antiracisme. En general, les **cooperatives consultades són molt "blanques"**, amb molta poca diversitat interna quant a ètnia i origen. Des del saber situat, es considera imprescindible **desplaçar-nos del centre al qual estem acostumades pels privilegis dels quals gaudim**, i no protagonitzar determinades lluites o ocupar determinades temàtiques. Això no significa que no s'hagi d'incorporar la mirada antiracista (i interseccional) a les nostres accions –i fer-ho, per exemple, a través d'assessoraments i formacions- sinó que s'ha de fer conscients de la posició que ocupem i treballant els privilegis que en deriven. També es menciona la importància de teixir aliances amb organitzacions que treballin des de la interseccionalitat, tant per poder fer incidència en determinades temàtiques, com per poder pensar accions i projectes des d'una perspectiva de co-creació.

A conseqüència de posar-se en xarxa i compartir necessitats, les cooperatives consultades concorden sobre la **necessitat d'unir esforços per fer incidència cap a les administracions públiques**. Com s'ha dit, les institucions mostren unes contradiccions molt profundes entre els discursos sobre les cures i els feminismes i la pràctica de les relacions i el finançament cap a les entitats. Tal com s'evidencia al llarg de tot el document, posar les cures al centre d'una organització i incorporar-hi la perspectiva feminista costa diners, i les institucions s'han de fer coresponsables d'aquesta despesa, si és una aposta política real.

A més a més, també es menciona la **poca valoració per part dels poders públics del coneixement i experiència feminista de les organitzacions**, i la seva explotació més

o menys explícita. Concretament, hi ha cooperatives que decideixen no participar en espais de treball o grups focals organitzats per les administracions, ja que habitualment no hi ha cap remuneració per aquesta participació, com si no suposés una inversió de temps i recursos per part de les organitzacions.

Hi ha un gran acord sobre la necessitat d'**incloure als pressupostos els costos de les cures**, com a oportunitat per empoderar-nos en relació amb l'autopercepció de la nostra feina i fer pedagogia sobre el seu valor, amb l'objectiu últim de promoure una coresponsabilitat real de les administracions.

Una altra forma de posicionar-te indicada per les cooperatives és la de **no presentar-se o no acceptar projectes i licitacions que no tinguin condicions dignes**. També es cospa el desig de visibilitzar i rebutjar col·lectivament les situacions abusives, i **pensar criteris conjunts a aplicar en la relació amb les administracions** (quant a pràctiques i principis).

Com a pràctica d'**incidència directa**, hi ha cooperatives que han participat en les iniciatives de pressió cap a les administracions per incloure clàusules socials en els contractes públics i en les subvencions, o per a millorar els convenis laborals en què estan emmarcades. En definitiva, **fer alguna acció conjunta d'incidència política, com a cooperatives feministes, es veu imprescindible**.

Des d'una altra perspectiva, també s'advoca per **augmentar l'autonomia respecte als recursos públics**, que és també un dels principis del cooperativisme.

Quant a la **coresponsabilitat**, també s'interpel·la el conjunt **de sectors econòmics**, no només les administracions. La rigidesa d'altres sectors econòmics i la resistència a incorporar les cures com a eix transversal de la seva feina fa que les cooperatives feministes siguem les que hem de sostenir aquesta contradicció estructural. Aquest mecanisme es fa evident en el cas de famílies en què una de les persones treballa en una cooperativa que incorpora les cures i una altra treballa en una organització "clàssica": els obstacles a la conciliació i a la gestió dels temps d'una recauran i

s'absorbiran (en part) per l'altra. Per què les cooperatives feministes hem de pal·liar les mancances estructurals de cura i sostenibilitat de la vida?

Finalment, la **implicació amb l'entorn és també una forma important d'incidència**, per exemple sent sostenibles en la forma en què consumim, en el material que usem, en l'elecció de les empreses proveïdores, etc. Tenir cura del planeta és una part essencial de la transformació.

ORIENTACIONS BÀSIQUES: COM FEM XARXA I INCIDÈNCIA POLÍTICA?

- ▶ Participant en espais institucionals i no institucionals, i promovent xarxes formals i informals.
- ▶ Compartint i intercanviant recursos, projectes, coneixements i espais físics.
- ▶ Promovent la co-creació de projectes a través d'un treball col·laboratiu.
- ▶ Respectant un codi de cura entre organitzacions contrari a les pràctiques de competició i dominació a què ens aboquen el capitalisme i l'administració.
- ▶ Qüestionant els privilegis que ens travessen, evitant ocupar i protagonitzar certs temes i espais, i fomentant aliances des de l'horitzontalitat.
- ▶ Pensant estratègies i actuant conjuntament cap a la incidència política i de cara a l'administració pública, per exemple incloent els costos de les cures als pressuposts, pensant criteris comuns a aplicar en la relació amb les administracions, etc.
- ▶ Implicant-nos amb l'entorn, sent sostenibles en què consumim.

No perdre la il·lusió pel que fem

La **il·lusió pel projecte de cooperativa** és un motor fonamental pel benestar de les que hi treballem i per la sostenibilitat de l'organització. Hi ha una part important vocacional en les organitzacions de les quals formem part, i sentir-nos a gust i satisfetes amb el que fem és central: volem poder **gaudir de les feines que fem**.

Potser no gaudirem amb totes, o no amb la mateixa intensitat, però sí que pensem que gaudir de la feina és part central de les cures. Som conscients del privilegi que suposa dur a terme un treball que ens agrada i que ens dona satisfacció, moltes persones treballadores no poden dir el mateix. Per això, pensem que és fonamental cuidar i nodrir aquest aspecte, al qual sovint no se li dona el pes que hauria de tenir.

Per això, el **desig i els interessos han de ser un criteri central a l'hora d'escollir si presentar-se o no a una convocatòria o acceptar un projecte, així com un criteri fonamental de planificació estratègica**, malgrat que a vegades per sostenibilitat econòmica executem actuacions per mera necessitat. No obstant això, mantenir viva aquesta connexió amb el projecte de cooperativa és imprescindible, i es planteja que quan la il·lusió es debilita, és important abordar-ho col·lectivament com a cooperativa.

Molt sovint **les àrees de treball de les cooperatives reflecteixen les competències, interessos i desitjos de les sòcies**, però també es diu que amb el temps i quan la cooperativa va incorporant més persones no sempre és possible mantenir aquesta correspondència entre desitjos i feina. Per pal·liar això, en alguns casos les cooperatives realitzen qüestionaris periòdics entre totes per detectar motivacions, tipologies de feines desitjades, etc. Amb els resultats de l'enquesta la persona alliberada per les tasques de cura i gestió es reuneix amb cada persona i ho treballa. També, de forma menys sistematitzada, es mencionen situacions en què algunes persones de l'organització es desmotiven i van perdent el sentit de la feina que desenvolupen. L'acompanyament en aquesta fase és fonamental, per poder trobar una nova ubicació i funcions per la persona, quan sigui possible.

Part del plaer és **poder aprendre constantment**. Creiem que la cooperativa ha de ser un **espai de creixement individual i col·lectiu** i per això ha de donar-nos la possibilitat d'anar **formant-nos, participar en jornades, construir nous coneixements, tenir espais de creativitat**. És una part imprescindible de la nostra feina, per poder innovar i mantenir viva la motivació.

Algunes de les cooperatives consultades tenen **previstos un nombre d'hores anuals** (que es decideixen per l'assemblea) que les persones poden dedicar a la formació o la participació en jornades en horari laboral. No sempre es comptabilitzen, deixant-ne la gestió en mans de cadascuna. En la majoria de casos no és una qüestió protocol·litzada, però sí que es facilita la participació en aquests tipus d'accions i totes valoren la seva importància, també perquè tenen un impacte positiu en les organitzacions i reverteixen en els projectes. Algunes mencionen que hi ha una **part de pressupost** de la cooperativa que es dedica a la formació. El problema és que sovint, si s'ha de reajustar el pressupost, els recursos per la formació són els primers a caure.

En alguns casos, s'organitzen **formacions internes periòdiques**, sobre temes que s'identifiquen com a necessaris per l'equip, a través d'una formadora externa. En altres casos, es dediquen moments de reunió perquè algunes de les persones de l'equip es preparin un tema i es comparteixi amb la resta. Altres cooperatives **no tenen ni un pressupost específic ni un nombre d'hores establertes**, però faciliten que les persones puguin participar en les formacions que els interessin i que poden ser estratègiques per l'organització.

En general, es menciona que es voldria tenir una política de formació molt més clara, amb un pressupost anual per tothom. Però la realitat és una altra, i en la major part dels casos les cooperatives s'acaben adaptant a les necessitats que van sortint.

Encara que hi ha cooperatives que dediquen temps a la formació i a espais d'aprenentatge, en general s'evidencia que **socialitzar el coneixement adquirit entre totes és un repte**. Normalment es fa de **manera informal**, com a dinàmica espontània que es dona en el treball en equip, on es posen a disposició els coneixements de cadascuna. En aquest sentit, **fer equips amb persones amb diversos bagatges de coneixement** és una bona estratègia pel creixement de l'organització. En alguns casos es participa en formacions de les companyes, com a estratègia de transferència interna. A vegades es comparteixen coneixements en els espais informals, que són oportunitats per xerrar, comentar temes, cursos, etc.

Tenir **espais per a la creativitat** també s'ha indicat com a un punt important. En alguns casos s'organitzen “esmorzars creatius” on pensar nous projectes, innovar els productes, etc.

En relació amb la **construcció del coneixement**, també s'evidencia que no es visibilitzen, ni comptabilitzen, ni paguen les hores de treball dedicades a la documentació, la lectura, la reflexió. Les feines a l'àmbit social i d'incidència necessiten aquesta “alimentació” contínua, per poder crear materials i innovar metodologia, i aquesta alimentació en general està invisibilitzada i acaba realitzant-se fora dels espais laborals, durant el temps personal de cadascuna.

La necessitat de **gaudir de les coses positives** que ens passen com a cooperatives també és imprescindible. El **reforç positiu** sovint ens falta, i en la lògica productivista el que fem és acabar un projecte o activitat, no parar-nos a gaudir dels resultats i passar a la següent acció. Valorar el que fem, donar-nos el temps per fer-ho, ens ajuda a no perdre de vista el sentit de la nostra cooperativa.

ORIENTACIONS BÀSIQUES: COM ALIMENTEM LA IL·LUSIÓ?

- ▶ Posant al centre de la planificació estratègica els desitjos i interessos de les persones que formem part de les cooperatives, tenint mecanismes per identificar aquests interessos.
- ▶ Promovent l'aprenentatge continuat i els espais creatius individuals i col·lectius, per exemple tenint previstes hores laborals alliberades o un pressupost per dedicar a la formació o participació en jornades.
- ▶ Organitzant formacions internes de manera periòdica i compartint el coneixement adquirit amb totes les membres de la cooperativa.
- ▶ Gaudint dels projectes i els seus resultats, a través del reforç positiu entre totes.

4. Resum de les orientacions bàsiques

PER POSAR-NOS MANS A LA FEINA!

COM ENS CUIDEM?

- ▶ Promovent espais (grupals i individuals) on poder parlar de com estem i qüestionar la rígida i fictícia divisió entre l'àmbit laboral, personal i familiar.
- ▶ Reforçant l'estructura perquè es puguin tractar amb temps i recursos suficients les qüestions "reproductives" vinculades a l'estructura, la gestió, el benestar de les persones; per exemple, a través de la definició de figures (internes i externes) amb rols específics de treball reproductiu.
- ▶ Reconeixent que les tasques administratives són centrals per la salut d'una cooperativa i les seves membres i per això, per exemple, comptar amb persones que desenvolupin aquesta feina.
- ▶ Identificant a temps les sobrecàrregues de feina, i repartir-les equitativament.
- ▶ Promovent espais on poder detectar, expressar i compartir els conflictes.
- ▶ Facilitant espais de cohesió de grup que surtin de la rutina diària.

COM DESPLACEM EL TREBALL REMUNERAT DEL CENTRE DE LA VIDA?

- ▶ Posant límits al temps que dediquem al treball a la cooperativa a través, per exemple, d'una jornada completa de menys hores, reduint o compactant les jornades, limitant les activitats de tarda i caps de setmana.
- ▶ Comptabilitzant les hores per recuperar les hores extres i distingir entre hores productives i reproductives.
- ▶ Tenint en compte a la gestió del temps i pressupostos també aspectes com els desplaçaments.
- ▶ Examinant la nostra cultura organitzativa, per exemple, qüestionant la sobrecàrrega de feina crònica, reconeixent moments de menor productivitat o la necessitat de desconexió de la feina.

COM CONCILIEM?

- ▶ Ampliant els drets de conciliació previstos per conveni en què ens emmarquem, per exemple promovent el teletreball, expandint les formes i mecanismes dels permisos de cura, preveient un acompanyament progressiu a la reincorporació a la feina després d'un permís de maternitat, facilitant les excedències.
- ▶ Adaptant els espais de feina per acollir criatures i fer incidència perquè es faci extensiu a la resta d'espais on ens movem.

COM DIGNIFIQUEM LA FEINA?

- ▶ Tenint com a objectiu millorar els sous establerts als convenis, i augmentant els dies de vacances.
- ▶ Fent ús majoritàriament de contractes emmarcats en el règim general de la seguretat social, i cuidant les relacions amb les col·laboradores externes sent clares i transparents en les condicions de treball.
- ▶ Promovent la salut integral de les treballadores i considerant l'espai físic de treball com un element important de benestar.
- ▶ Gestionant les baixes de llarg període, detectant ràpidament la necessitat de baixa, acompanyant la persona durant aquest període i al moment de reincorporar-se, i cuidant el benestar de la resta de treballadores.

COM QÜESTIONEM LES RELACIONS DE PODER?

- ▶ Posant al centre del debat de la cooperativa el poder, i les diverses formes d'estructurar-se (creació de rols de major responsabilitat o repartiment de les tasques entre totes).
- ▶ Gestionant la política retributiva per sortir dels patrons clàssics, amb diferents estratègies: igualtat salarial, adaptació al salari segons responsabilitat, salari variable segons el cost de vida de cada persona de la cooperativa, etc.
- ▶ Construint relacions equitatives entre les sòcies i les treballadores, promovent també la coresponsabilitat. Dotant-se d'espais de participació amplis, basats en el consens, i promoure la transparència, confiança i l'accés a la informació.

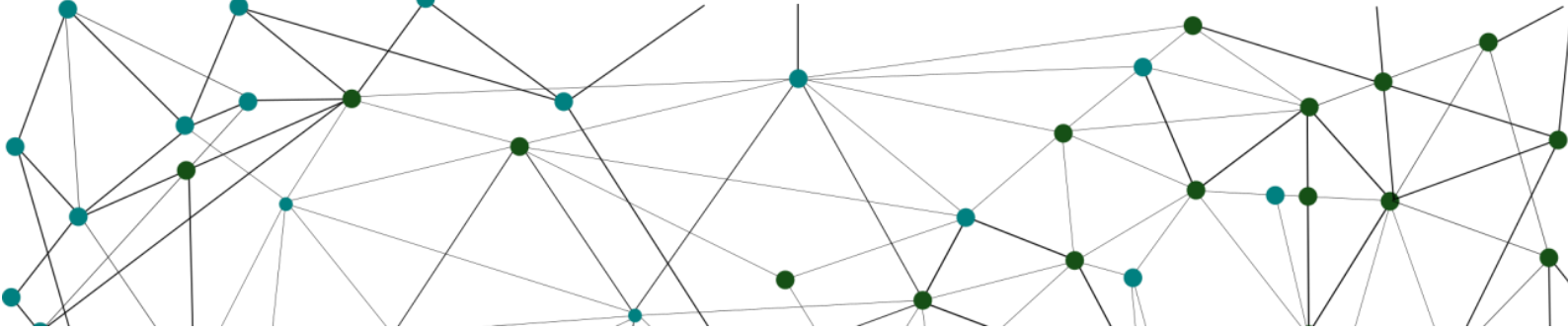
- ▶ Reflexionant sobre com es reparteix la visibilitat pública i la projecció externa.
- ▶ Reconeixent i treballant sobre les relacions de poder informals, més enllà dels càrrecs establerts.

COM FEM XARXA I INCIDÈNCIA POLÍTICA?

- ▶ Participant en espais institucionals i no institucionals, i promovent xarxes formals i informals.
- ▶ Compartint i intercanviant recursos, projectes, coneixements i espais físics.
- ▶ Promovent la co-creació de projectes a través d'un treball col·laboratiu.
- ▶ Respectant un codi de cura entre organitzacions contrari a les pràctiques de competició i dominació a què ens aboquen el capitalisme i l'administració.
- ▶ Qüestionant els privilegis que ens travessen, evitant ocupar i protagonitzar certs temes i espais, i fomentant aliances des de l'horitzontalitat.
- ▶ Pensant estratègies i actuant conjuntament cap a la incidència política i de cara a l'administració pública, per exemple incloent els costos de les cures als pressuposts, pensant criteris comuns a aplicar en la relació amb les administracions, etc.
- ▶ Implicant-nos amb l'entorn, sent sostenibles en què consumim.

COM ALIMENTEM LA IL·LUSIÓ?

- ▶ Posant al centre de la planificació estratègica els desitjos i interessos de les persones que formem part de les cooperatives, tenint mecanismes per identificar aquests interessos.
- ▶ Promovent l'aprenentatge continuat i els espais creatius individuals i col·lectius, per exemple tenint previstes hores laborals alliberades o un pressupost per dedicar a la formació o participació en jornades.
- ▶ Organitzant formacions internes de manera periòdica i compartint el coneixement adquirit amb totes les membres de la cooperativa.
- ▶ Gaudint dels projectes i els seus resultats, a través del reforç positiu entre totes.



Amb el suport de:

