



## Oriol Amat: “A la cooperativa les persones no són mitjans, són el fi”

Oriol Amat és Doctor en Ciències Econòmiques i MBA. Ha cursat estudis de postgrau a la Stockholm School of Economics de Suècia i a la Universitat de Califòrnia Los Angeles. És catedràtic d'Economia Financera i Comptabilitat de la Universitat Pompeu Fabra, membre de la Junta del Col·legi d'Economistes de Catalunya i vicepresident de l'Associació Catalana de Comptabilitat i Direcció (ACCID). Es director de la Revista de Comptabilitat i Direcció i membre del consell editorial de diverses revistes.

### **Quina ha estat la seva trajectòria professional i la seva relació amb el món de les cooperatives?**

La meva trajectòria professional és la típica acadèmica. Vaig ser professor de la Universitat Autònoma de Barcelona i d'EADA; i des de fa quinze anys estic a la Pompeu Fa-

bra. El meu contacte amb el cooperativisme ve d'eixos diversos. La primera docència que vaig fer fou en un màster de cooperatives organitzat per la Caixa de Pensions. Van ser les meves primeres classes, quan tenia poc més de vint anys; en aquesta primera experiència em vaig centrar en temes comptables financers.

Arran d'aquest màster, vaig col·laborar amb la Caixa fent estudis de viabilitat de cooperatives. Durant molts anys vaig fer estudis de comptabilitat en moltes cooperatives, de manera que em va permetre conèixer força bé el sector. Tot seguit, vaig fer la meva tesi doctoral en el cooperativisme agrari, concretament en els factors

d'èxit de les cooperatives agràries. Vaig estudiar les característiques de les cooperatives exitoses i quins eren els factors que poden provocar problemes en aquestes organitzacions. Temes com la formació, el lideratge directiu, la innovació, la intercooperació, l'utilització de noves eines de gestió i d'altres són fonamentals per a l'èxit d'una cooperativa.

Més tard, he continuat el contacte amb el sector, col·laborant en l'àmbit de la formació amb el Departament de Treball, i també fent estudis sobre les cooperatives. Fa uns anys vaig coordinar un llibre titulat *Anàlisi socioeconòmica de les cooperatives catalanes*.

Actualment col·laboro amb institucions del món cooperatiu com Aposta, Escola de Cooperativisme, la Federació Catalana de Cooperatives Agràries, el grup Clade, tant en l'elaboració d'informes com en activitats formatives.

### **Quina creu que és la situació actual de les cooperatives en el context econòmic i com la valora?**

De la mateixa manera que passa amb la resta del món empresarial, hi ha situacions molt diferenciades. Penso que les innovadores, les que aposten per la competitivitat són les que tiren endavant i, per tant, són exemple a seguir. Són cooperatives que se'n surten molt bé, que afronten els reptes del seu sector. Entre d'altres, per exemple, podem recordar les que treballen a l'entorn del grup Clade, que estan innovant molt i tenen projectes interessants.

Després hi ha cooperatives que estan més adormides, que estan perdent una mica la competitivitat. Perden potència perquè no innoven, ni tampoc no aposten per les claus de l'èxit d'una entitat, que són la formació, el llançament de nous productes, etc.

De manera que ens trobem que al cooperativisme hi ha una part que

està preparant molt bé el seu futur, mentre que n'hi ha una altra que sembla estancada.

### **Què és allò de positiu que té actualment el cooperativisme davant de l'empresa convencional? I que té de negatiu?**

Si una cooperativa tira endavant amb un bon lideratge, un bon equip, un consell director que sigui potent, amb uns principis rectoris cooperatius ben clars, pot contribuir molt més al benestar dels seus socis o, dit d'una altra manera, de les persones que la integren. A més, això ho fa de manera èticament responsable, fet que la diferencia d'una empresa amb afany de lucre, on el benefici ho és tot, o quasi tot.

Dins de la cooperativa el benefici econòmic és només una part. Té altres objectius molt importants. És una estructura organitzativa que pot apostar per les seves persones més enllà del benefici a curt termini. Per tant, pot oferir plans de carrera a la seva gent per si vénen anys dolents en els quals podrà resistir perquè, segurament, els seus treballadors faran més sacrificis. Alhora, aquesta característica li permet tenir una visió més a llarg termini.

Més que d'aspectes negatius, podríem parlar de febleses que hi ha en algunes cooperatives, quan el lideratge no és fort; o quan no es posen les piles i estan adormides davant els reptes que planteja la creixent competitivitat en qualsevol sector.

### **L'empresa convencional no té cura del seu entorn**

Per més que es disfressi amb responsabilitat social, en una empresa amb afany de lucre les persones i la societat són, en molts casos, mitjans per aconseguir un fi: diners a curt termini. En canvi, en una cooperativa les persones no són mitjans, sinó el fi, i per tant pot oferir relacions a llarg termini menys egoistes.

En una empresa amb afany de lucre, les persones moltes vegades estan insegures, les poden acomiadar en qualsevol moment. En una cooperativa, la persona sap que pot confiar i això provoca que sigui més fàcil aconseguir-ne un compromís. És més fàcil, així, motivar les persones que hi treballen ja que tenen "part" en la propietat. L'inconvenient d'una cooperativa és que si el lideratge no és fort o no té el consens suficient, a vegades pot ser difícil de governar i es pot convertir en una comunitat de propietaris d'un edifici de veïns.

### **Les cooperatives han aconseguit fer-se respectat pel món financer?**

És difícil generalitzar, però sí que hi ha algunes entitats de crèdit que són reticents amb les cooperatives, que tenen algun tipus de prejudici. En general, però, les cooperatives viuen més anys, tenen més suport per part de l'administració i més suport social. Per tant, solen ser més sòlides.

Ara bé, s'hauria de mirar cas per cas, perquè aquelles que són emprenedores, que tenen productes apreciats pel mercat i, consegüentment, bona facturació són ben valorades per les entitats de crèdit. Contràriament, les que tenen un baix nivell de facturació, no.

### **I què en pensa, de les cooperatives o entitats de finançament ètic?**

Van a més, però tenen un pes molt reduït dins del món financer. Tot i que cada vegada hi ha més consumidors i estalviadors interessats en aquest tipus de fons ètics, en conjunt és molt anecdòtic.

A curt termini crec que no tindran un pes significatiu, perquè la majoria dels estalviadors, quan interverteixen, miren qui dona més interessos pels seus diners. Si no, fixi's que les entitats financeres que estan establint fons ètics ho fan de manera residual.



**Hi ha cooperatives que estan creixent força, però tot i així la majoria continuen sent petites o microempreses. Aquest tret, que siguin petites, el valora positivament o al contrari?**

El que és important, encara que se sigui petit, és la dedicació i l'esforç que es dugui a terme per innovar. Es poden fer acords amb altres cooperatives, es pot comprar i comercialitzar conjuntament, aprofitar el principi de la intercooperació i tirar endavant amb cooperatives de segon grau. És important no perdre el tren.

També crec que s'ha d'apostar per les gerències professionalitzades. Hi ha moltes cooperatives petites que compten amb el voluntarisme de les persones i que competeixen amb altres entitats que disposen de gerent professional. El resultat és una lluita desigual. Han d'apostar, encara que se sigui petit, per la professionalització en la direcció de l'empresa i retribuir-la amb preus de mercat.

**Creu que s'ensenya prou el cooperativisme a les universitats?**

És evident que no.

**Quina creu que en són les causes?**

Hi ha universitats que fan esforços en el tema cooperatiu, com per exemple la Universitat de Barcelona, que té alguns programes de formació a l'Institut de Formació Cooperativa. També hi ha entitats com Aposta, o la pròpia Generalitat i també les Federacions i fundacions del sector, que fan moltes activitats de formació.

Ara bé, el volum que se'n fa encara és insuficient. Estaria bé que els valors del cooperativisme s'ensenyessin des de petits, perquè el que actualment es rep durant la primera etapa de la vida són valors molt competitius. La joventut creix amb la idea que el que és més important és el benefici, i com més ràpid millor. En aquest tema hi ha molt per fer, perquè el món cada vegada va més per una altra banda, molt més egoista.

**El sistema assembleari se sosté quan es fa molt gran la cooperativa?**

I tant! Hi ha mecanismes a través de seccions, assemblees preparatòries o altres per fer que la veu del soci arribi a tots els estaments.

**S'ha de renunciar a aspectes de presa de decisions per tenir més rendiments econòmics?**

El soci ha de entendre que una cosa és la participació i una altra és que, a vegades, en el món de l'empresa cal prendre decisions ràpides per aprofitar oportunitats de mercat. És per això que els socis han d'aprendre que entre assemblees l'equip rector ha de tenir autonomia per poder prendre decisions, dins d'un pla d'acció aprovat per tothom. Cal saber combinar l'autonomia i la democràcia amb la rapidesa de prendre decisions, perquè, si no, es burocratitza l'organització.

**Quin creu que és el futur del cooperativisme?**

Penso que les cooperatives que aposten per la innovació, per la intercooperació, se'n sortiran molt bé i oferiran més bons productes. La resta, les que no s'apunten a aquest carro, perdran pes. El conjunt del cooperativisme creixerà, gràcies a aquestes organitzacions més dinàmiques, que augmentaran els seus volums de facturació i la seva capacitat d'oferir serveis.

**Manuel Torres Mendoza**