

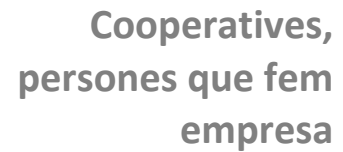
1. AFILIACIÓ I FIDELITZACIÓ

En els dos últims anys, s'ha aconseguit parcialment assolir aquests objectius gràcies a la introducció del primer any d'afiliació gratuït. Aquesta mesura va aconseguir increments nets d'afiliació de 30 cooperatives en 2016 i de 19 fins a setembre de 2017, després de gairebé una dècada de pèrdua o estancament de l'afiliació.

FEVECTA ve afiliant a totes aquelles cooperatives que es constitueixen al si de la Federació, a més de moltes de les que són constituïdes per assessories del seu entorn. Això ve a representar un 50% de totes les creades en el transcurs d'un any. L'afiliació de la resta de cooperatives de nova creació és difícil. Tot i que es contacta amb totes elles per diferents mitjans (carta o correu electrònic), oferint l'afiliació gratuïta i altres avantatges, són una minoria les que responen a la Federació. Les que ho fan, majoritàriament acaben afiliant-se.

El gruix d'aquestes noves cooperatives afiliades són microempreses amb projectes de gran fragilitat econòmica. Això planteja dos tipus de reptes en el futur:

- La supervivència d'aquestes noves cooperatives a mig termini.
- Més enllà del seu acompliment econòmic, la seua permanència en la Federació un cop conclou el període d'afiliació gratuïta.



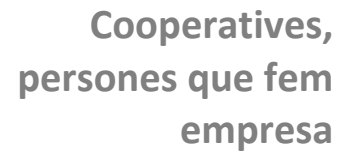
Pág. 2



Cooperatives, persones que fem empresa

2. L'organització d'un procés d'acolliment de les noves cooperatives a la Federació. Aquest procés inclouria sessions individuals i grupals d'acolliment en la comunitat empresarial cooperativa, el lliurament de materials i informació sobre la Federació i el seu treball, així com de materials útils per a la gestió cooperativa, la inclusió de les noves cooperatives en les comunitats virtuals que FEVECTA manté en línia (facebook, twitter, etc ...), entre altres actuacions. Encara que part d'aquest treball ja es ve fent des de la introducció de la gratuïtat del primer any d'afiliació, el nou període estratègic hauria de preveure el desenvolupament d'un procediment concret d'acolliment de les noves cooperatives afiliades que incloga una varietat d'actuacions que tingueren lloc de forma pautaada al llarg dels dos primers anys d'afiliació.

3. La fidelització basada en la construcció d'una identitat comuna i una comunitat empresarial amb característiques i valors diferents als de la resta de les empreses. Llevat d'excepcions, la majoria de les cooperatives que s'afilien a la Federació són cooperatives de recent creació amb poca o nul·la identitat cooperativa. Aquest fet és possiblement el major obstacle a la fidelització de les cooperatives a mig/llarg termini a la Federació. Si les cooperatives que s'incorporen a FEVECTA no interioritzen eventualment la seua identitat diferenciada de la resta de les empreses com un valor que les defineix, l'abandonament de la Federació es produirà més tard o més d'hora. Davant d'aquest obstacle, l'alternativa és construir a poc a poc al si d'aquestes noves empreses la identitat cooperativa. Per assolir aquest objectiu s'ha de treballar en dues direccions. En primer lloc, cal generar oportunitats perquè els cooperativistes, nous i antics, es coneguen i socialitzen. A això ajudarà la impartició de sessions formatives presencials a què puguin assistir persones procedents de diferents cooperatives. A més, hauran de programar jornades, i trobades que podran organitzar-se fins i tot al voltant de continguts informals o lúdics. En segon lloc, és imprescindible, visibilitzar i comunicar el que fa de les cooperatives una forma diferent de fer empresa. En aquest sentit, serà una de les prioritats del nou període congressual desenvolupar documents o manuals sobre els principis i valors cooperatius i la seua rellevància en la gestió empresarial. Aquests documents i manuals seran pràctics i tindran com a públic destinatari prioritari les pròpies cooperatives de treball. Podran





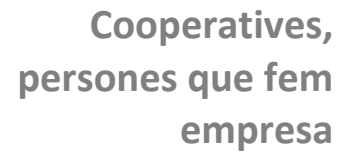
Cooperatives, persones que fem empresa

La realitat de la nova afiliació fa que la prestació de serveis a les cooperatives afiliades adquireixca cada vegada més rellevància. Més enllà de la nova afiliació, també és necessari desenvolupar un sistema per detectar quin suport necessiten les cooperatives per consolidar-se i créixer, així com, identificar els serveis que, dins d'aquest context, aporten més valor, independentment de l'existència o no de recursos públics per al seu finançament. Aquest sistema s'hauria de concretar en la consulta regular de les persones emprenedores, i de les cooperatives afiliades. El procés de consulta hauria de donar lloc a un paquet de serveis enfocat a satisfer les necessitats concretes de les cooperatives. FEVECTA no prestaria necessàriament tots aquests serveis directament. S'identificaran aquells àmbits en què la intervenció directa de la Federació en la prestació afegeix valor al servei i serien aquests els que preste la federació directament. Per garantir l'accés per part de les cooperatives afiliades a serveis que la federació no ofereix o puga deixar d'oferir dins d'aquest nou marc d'actuació s'arribarà a acords amb altres proveïdors.

Formació

FEVECTA seguirà apostant per la formació i el reciclatge professional com a eines clau de progrés i creixement de les cooperatives. La formació, a més, seguirà present a la federació per la seua clara vinculació amb els principis cooperatius i els valors bàsics del model empresarial cooperatiu.

Caldrà realitzar, però, una reflexió sobre quina formació necessiten les cooperatives i quines són les condicions i característiques que faciliten la seua impartició. La consulta a les cooperatives i als tècnics de la Federació serà central per resoldre aquestes qüestions. En aquest sentit, no només es recollirà informació sobre continguts de la formació, sinó també sobre modalitats d'impartició, durada, estacionalitat de l'oferta, flexibilitat, exigències dels diferents finançadors, disponibilitat de les cooperatives per pagar la formació, etc. Amb la informació recollida es desenvoluparan plans de formació anuals que responguen a les necessitats i s'adaptin a la disponibilitat de les cooperatives, independentment de l'existència de fons públics per a finançar-los o no. A més, s'identificaran aquells àmbits en què la intervenció de FEVECTA en la programació i impartició de la formació aporta valor i l'organització dels serveis de formació es restringirà a aquests àmbits, buscant aliances i acords amb altres proveïdors de formació per a abordar altres àmbits.



Pág. 6



Cooperatives, persones que fem empresa

- La millora de l'eficiència a través de la reducció dels seus costos, possiblement a través de la protocol·lització i sistematització dels mateixos i la introducció de mitjans telemàtics per a la seua prestació. En aquest sentit, es treballarà en la identificació de consultes habituals i l'automatització de les seues respostes, que es podran facilitar, per exemple, a través del web de FEVECTA. També s'exploraran els mitjans telemàtics per a la celebració de reunions d'assessorament, com ara l'SKYPE.
- La recerca de noves fonts de finançament, per al que caldrà valorar la possibilitat que aquells usuaris que no són cooperatives afiliades paguen per aquests.
- La millora de la qualitat, possiblement a través de protocol·litzar els processos de resposta a les consultes i de la definició de programes o paquets específics d'assessorament per a cooperatives que es troben en moments crítics de la seua evolució com ara naixement, fases de creixement intens, adquisició d'actius de gran valor, relleus als òrgans d'administració/lideratge, relleus generacionals, situacions de dificultat econòmica o financera i, fins i tot, suspensió de pagaments o liquidació.

En definitiva, la prestació d'un servei de consulta i assessorament especialitzat en temes cooperatius continuarà sent un element crític del valor que aporta FEVECTA a les seues cooperatives afiliades, a col·laboradors i als altres grups d'interès. Com a tal, se li donarà un paper rellevant en el pròxim pla estratègic i en els plans de gestió anuals i es desenvoluparan indicadors més enllà dels purament numèrics (que ja existeixen), per fer un seguiment de la seua sostenibilitat, l'evolució de qualitat i la satisfacció dels seus usuaris i de la seua eficiència.

Informació

Al llarg dels seus 30 anys de vida, FEVECTA sempre ha prestat a les seues cooperatives un servei d'informació sobre qüestions d'interès cooperatiu i empresarial. Aquest servei ha anat evolucionant en els darrers anys al fil del desenvolupament accelerat de les tecnologies de la informació i la comunicació i, més recentment, de la generació de nous models de comunicació i informació on-line, entre els quals es troben les xarxes socials, les comunitats virtuals, l'avanç dels formats audiovisuals davant els mitjans escrits, etc. És



Cooperatives, persones que fem empresa

un servei que, en l'actualitat, se centra en el butlletí i el bloc digital de FEVECTA, la seua presència on-line en xarxes socials i a través de la pàgina web, a més de comunicacions puntuals via electrònica sobre qüestions urgents de gran interès.

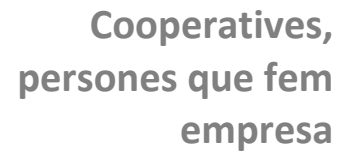
Amb més de 4.000 subscriptors al butlletí electrònic, és obvi que els usuaris d'aquest servei no són exclusivament les cooperatives afiliades. De fet, una de les preocupacions recurrents en FEVECTA ha estat posar en valor el servei d'informació per a les cooperatives afiliades a través de la generació de serveis informatius exclusius per a l'afiliació, als que no tinguen accés tercers. En aquesta línia, el pla estratègic de 2013-2017 va plantejar la posada en marxa d'un espai d'accés restringit per a les cooperatives afiliades a la pàgina web. Aquestes actuacions han tingut un èxit moderat. La informació ja és un bé d'accés lliure, pel qual pocs estan disposats a pagar i, malgrat això, és indispensable que FEVECTA continue prestant aquest servei a les cooperatives, als emprenedors, als actors clau de l'emprenedoria valenciana i a altres grups de interès, ja que no existeix a la Comunitat Valenciana altra organització que genere, sistematitze, filtre, prioritze i subministre amb criteri la informació que es distribueix sobre el cooperativisme de treball associat.

3. GENERACIÓ DE XARXES ENTRE LES COOPERATIVES / INTERCOOPERACIÓ

L'estratègia del foment de la intercooperació en FEVECTA ha estat tradicionalment vinculada a facilitar l'enfortiment empresarial i l'increment de la competitivitat de les cooperatives afiliades.

L'experiència ens ensenya que els projectes d'intercooperació que han tingut èxit s'han gestat en el llarg termini i han vingut precedits de processos més o menys llargs d'estrenyiment de les relacions entre les persones responsables d'impulsar i / o executar aquests projectes. És a dir, la cooperació requereix necessàriament de la confiança interpersonal i aquesta necessita de la generació d'espais en els quals les persones puguin conèixer-se i aprendre a confiar les unes amb les altres.

Amb aquesta premissa, el període congressual que s'inicia es centrarà en la generació d'espais de trobada i intercanvis entre cooperativistes, això és entre persones i no necessàriament empreses en aquesta primera fase. L'expectativa és que aquests

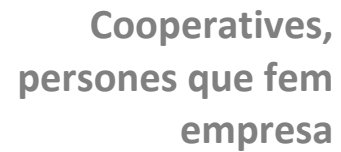


Per a això, es partirà de projectes que, per exemple, proposen espais d'intercanvi de béns de segona mà (o serveis) entre cooperativistes, que podria ampliar-se, en una segona fase, a altres serveis i a les pròpies cooperatives.

En la línia de centrar-se en projectes i serveis en què el treball de la federació aporte un valor concret, els propers 4 anys el paper de FEVECTA en aquest camp hauria de ser abans de facilitadora i connectora que d'impulsora de projectes concrets. Per a això, s'intensificaran les relacions amb els agents de l'ecosistema que estan especialitzats en els àmbits de la innovació i de la internacionalització, facilitant a les cooperatives informació sobre les seues activitats i sobre les oportunitats de finançament.

5. PARTICIPACIÓ DE LES COOPERATIVES EN FEVECTA

El model de participació actual a la Federació se centra principalment en els canals formals de participació (principalment l'assemblea) i els informals, que s'articulen a través de l'ús que fan les afiliades dels serveis que ofereix FEVECTA, principalment la formació i l'assessorament i, en menor mesura, les jornades i sessions que s'organitzen. Si bé aquest és un model vàlid que llança bons resultats, també és insuficient, especialment si un dels objectius del nou període congressual és enfortir el treball de representació. Per a això, és necessari articular nous canals de participació organitzada al si de la Federació que permeten a les cooperatives identificar els àmbits d'acció política prioritaris i el sentit que FEVECTA ha de donar a les seues intervencions en els mateixos.



Amb l'objectiu d'intensificar la participació de les cooperatives en tots els àmbits de FEVECTA, caldrà articular igualment nous sistemes que oferisquen informació sobre la gestió i la consecució d'objectius de forma regular a les cooperatives. Per a això, es definiran anualment indicadors de seguiment dels objectius plantejats en el pla estratègic i els plans de gestió i s'articularen canals per informar regularment a les cooperatives afiliades de l'evolució d'aquests indicadors. Aquest treball es realitza al si de les assemblees ordinàries anuals, però, a partir d'aquest Congrés necessitarà d'una major regularitat perquè les cooperatives afiliades puguin disposar d'informació actualitzada sobre la qual intensificar la seua participació en FEVECTA.

La proximitat al territori ha estat des de la seua fundació un dels valors estructurals de FEVECTA i ho continua sent. És per això que, en el període estratègic que conclou, s'ha recuperat la seu de Xàtiva, perduda en el context de la reestructuració de l'any 2012. En l'actualitat, i després d'aquesta recuperació, FEVECTA compta amb 4 seus físiques repartides per tot el territori de la Comunitat Valenciana (Alacant, Castelló, Xàtiva i València).

L'opció per aquest model de presència al territori absorbeix anualment una gran quantitat de recursos personals, materials i econòmics, que, puntualment, en els últims anys no han resultat suficients per cobrir totes les necessitats de les seus. De fet, van ser els territoris els que amb més cruïra van experimentar la reducció de personal i recursos que es va realitzar al 2012. La situació de precarietat a la que van portar les retallades de 2012 es manté en aquests moments, dificultant el treball que es realitza des de la proximitat a favor de les cooperatives. Per això, el nou període que s'obre amb el 8è Congrés se centrarà en garantir la sostenibilitat d'aquest model de proximitat territorial. Per a això, es redefinirà el repartiment de responsabilitats entre serveis centrals i les seus i s'analitzaran les necessitats materials i de personal de totes elles. Amb aquesta informació, es buscaran recursos en l'entorn local per garantir la sostenibilitat de les estructures territorials. Els convenis de col·laboració amb els ajuntaments de la zona



**Cooperatives,
persones que fem
empresa**

jugaran un paper prioritari en aquesta estratègia de recerca de recursos, així com la prestació de serveis d'assessorament o formació a cooperatives, col·laboradors o emprenedors locals.

7. PERSONES I RECURSOS MATERIALS DE FEVECTA

Els canvis plantejats en les ponències del 8è Congrés exigiran una revisió de l'adequació de les habilitats i coneixements del personal de l'organització i dels recursos materials, econòmics i financers de la mateixa. Per això, en el nou període estratègic caldrà revisar totes les descripcions dels llocs de treball de la federació i actualitzar-les per adequar-les a les noves necessitats que sorgiran després de la implementació del nou pla. En aquest context, es preveu que alguns llocs de treball puguin experimentar canvis substancials, altres desaparèixer o transformar-se de forma definitiva en altres perfils amb funcions completament diferents.

Aquest treball podria plantejar la necessitat d'ampliar personal per introduir en FEVECTA noves habilitats i visions. Tot i que la possibilitat de materialitzar les noves incorporacions dependrà fortament de la disponibilitat de recursos a mig / llarg termini.

El que és segur és que les noves descripcions de llocs de treball implicaran la renovació i l'actualització de les habilitats i els coneixements dels treballadors de FEVECTA. Així, tots els plans de gestió hauran d'incloure un pla de formació per al personal de FEVECTA. En aquest context, l'adquisició d'habilitats relacionades amb les tecnologies de la informació i la comunicació seran prioritàries.

A més de les qüestions relacionades amb la renovació de les habilitats i coneixements del personal, és imperatiu fer una auditoria dels recursos materials amb què compta la Federació en cadascuna de les seues seus. Aquesta auditoria inclourà instal·lacions, mobiliari, així com equips informàtics i programes. Aquest treball donarà lloc a un pla d'inversió de renovació de mitjans i instal·lacions que haurà de ser finançat i executat progressivament al llarg dels propers 4 anys.



**Cooperatives,
persones que fem
empresa**

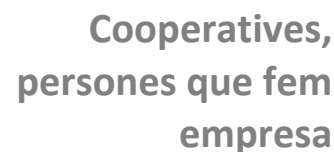
8. ORGANITZACIÓ DEL TREBALL

El model d'organització del treball en FEVECTA es manté pràcticament inalterat en els últims 20 anys. I això, tot i que l'entorn en què la federació realitza el seu treball ha canviat substancialment i de forma particularment intensa en els últims 10 anys. Els reptes plantejats en les ponències del 8è Congrés també van a requerir de canvis i adaptacions en l'organització del treball. D'altra banda, l'austeritat econòmica i de recursos en general practicada en els últims anys en FEVECTA ha anat generant un cert sentiment d'insatisfacció entre el personal. Conseqüentment, la reorganització dels processos i temps de treball en aquesta nova etapa es perfila com una actuació indispensable i s'haurà de combinar amb una negociació amb els treballadors que redefinisca les relacions entre FEVECTA i el seu equip tècnic procurant una major satisfacció en el lloc de treball i un millor servei a les cooperatives i a la societat valenciana.

Al llarg dels propers anys en FEVECTA, per tant, s'han de redefinir els processos, els temps i les condicions de treball. A més d'altres aspectes, s'abordarà la possibilitat d'establir diferents horaris per a diferents llocs de treball, es valorarà la possibilitat d'establir horaris específics d'atenció al públic (incloent o no a les cooperatives afiliades a aquesta categoria). S'introduiran les reunions en remot (via SKYPE o altres) entre seus, etc. Serà un repte que abordaran els òrgans d'administració i la direcció de l'organització en col·laboració i mitjançant la negociació amb el personal.

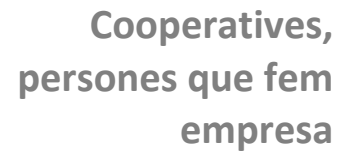
9. FINANÇAMENT DE FEVECTA

L'obtenció de recursos econòmics amb els quals atendre les demandes de les cooperatives i de la seua federació ha estat una preocupació recurrent en tots els anys d'existència de FEVECTA. Aquesta preocupació va esdevindre una urgent prioritat des que, a la conclusió de la primera dècada del present segle, els models tradicionals de finançament de les organitzacions representatives van començar a donar símptomes d'esgotament i van començar a produir-se crisi, fallides, desaparicions i reorganitzacions del sector de la representació empresarial i dels treballadors. Aquest procés encara no ha conclòs i FEVECTA no n'és aliena. De fet, la federació ve llançant pèrdues de major o menor entitat de forma gairebé ininterrompuda des de fa sis anys. Únicament una gestió



- Un equilibri adequat entre els orígens de fons públics i privats que implique el reconeixement de la feina que realitza FEVECTA a favor de la societat i l'economia valencianes en general, especialment generant ocupació de qualitat a través del foment cooperatiu i estenent la democràcia i el principi de participació a l'àmbit empresarial.
- Una major diversificació dels orígens de recursos, tant públics com privats, que allunye el perill de veure compromesa la viabilitat de l'organització a curt o mig termini per la desaparició sobtada d'un finançador important, com ja ha ocorregut en el passat.
- Un augment de l'autofinançament a través, fonamentalment, de l'increment del nombre de cooperatives afiliades i de l'increment de quotes a aquelles cooperatives que es troben en millor situació per a contribuir al sosteniment de l'organització. En aquest marc, s'haurà de treballar a favor d'una nova estructura de quotes a la Federació que partirà de les dotacions i dels saldos acumulats en el Fons de Formació i Promoció de les cooperatives federades.

Dins el període estratègic que conclou amb aquest nou congrés, s'han realitzat canvis substancials en el marc del govern de la Federació. En concret, es va reduir el nombre de consellers i es va eliminar la presència rígida de representants de sectorials i territorials al seu si. També es va acabar amb les assemblees per delegats. Tots aquests canvis han donat resultats positius en termes d'augment de la flexibilitat i reducció de burocràcia i augment de l'eficiència dels òrgans de govern de FEVECTA.



Pág. 14