

TREBALL FINAL DE POSTGRAU

**Postgrau en gestió de cooperatives i empreses
d'economia social**

"Gestió de l'èxit: governança i organització. El cas de la cooperativa Som Energia"



**ALUMNE: MIGUEL GUILLÉN BURGUILLOS
TUTORA: PATRÍCIA CRESPO SOGAS**

Mataró, novembre de 2017

Índex

Abstract

Rellevància científica del tema (pàg. 5)

Plantejament del problema (pàg. 6)

Antecedents i marc teòric (pàg. 7)

Preguntes de recerca i objectius (pàg. 14)

Metodologia (pàg. 15)

Anàlisi d'un cas concret de cooperativa d'èxit: Som Energia (pàg. 16)

Resultats de la investigació (pàg. 22)

Apreciacions sobre la governança a la cooperativa i possibles tensions. Anàlisi de les entrevistes (pàg. 25)

Conclusions finals (pàg. 28)

Agraïments (pàg. 30)

Bibliografia i altres fonts

Annexos

Índex de taules i gràfics

- Gràfic 1: Evolució del nombre de socis de Som Energia des de la seva fundació (pàg. 6)
- Gràfic 2: Repartiment geogràfic del mercat elèctric espanyol per empreses (pàg. 8)
- Gràfic 3: Governança corporativa (pàg. 9)
- Gràfic 4: Evolució participació en Assemblees Generals Som Energia (2012-2016) (pàg. 10)
- Gràfic 5: Quadrilàter d'Henri Desroche aplicat a Som Energia (pàg. 11)
- Gràfic 6: Opcions de ruptura del quadrilàter d'Henri Desroche (pàg. 12)
- Gràfic 7: Evolució nombre de treballadors Som Energia (2012-2016) (pàg. 18)
- Gràfic 8: Evolució despesa de personal Som Energia (2012-2016) (pàg. 18)
- Gràfic 9: Evolució grups locals Som Energia (2010-2016) (pàg. 19)
- Gràfic 10: Evolució capital social Som Energia (2010-nov. 2017) (pàg. 22)
- Gràfic 11: Evolució facturació Som Energia (2012-2016) (pàg. 23)
- Gràfic 12: Evolució resultat econòmic Som Energia (2012-2016) (pàg. 23)
- Gràfic 13: Evolució fons de maniobra Som Energia (2012-2016) (pàg. 24)
- Gràfic 14: Quadre resum d'idees-força extretes de les entrevistes (pàg. 27)

Resum

Som Energia és una cooperativa de consum que produeix i comercialitza energia de fonts 100% renovables. Fundada l'any 2010, en pocs anys ha aconseguit més de 37.000 socis i facturar al voltant de 30 milions d'euros anuals, desafiant el sistema energètic espanyol, basat en un oligopoli. Amb el present treball es pretén analitzar la governança en aquesta cooperativa, prestant especial atenció a les possibles tensions organitzatives que s'hagin pogut produir en haver crescut tan ràpidament en un període de temps breu. L'evidència demostra que l'èxit econòmic-financer i el creixement social i organitzatiu de la cooperativa han comportat tensions en la seva governança.

Resumen

Som Energia es una cooperativa de consumo que produce y comercializa energía de fuentes 100% renovables. Fundada en 2010, en pocos años ha conseguido más de 37.000 socios y facturar alrededor de 30 millones de euros anuales, desafiando el sistema energético español, basado en un oligopolio. Con el presente trabajo se pretende analizar la gobernanza en esta cooperativa, prestando especial atención a las posibles tensiones organizativas que se hayan podido producir al haber crecido tan rápidamente en un periodo de tiempo breve. La evidencia demuestra que el éxito económico-financiero y el crecimiento social y organizativo de la cooperativa han comportado tensiones en su gobernanza.

Abstract

Som Energia is a consumer cooperative that produces and markets energy from 100% renewable sources. Founded in 2010, in a few years it has achieved more than 37,000 partners and billing about 30 million euros annually, challenging the Spanish energy system, based on an oligopoly. With the present work, the aim is to analyze governance in this cooperative, paying special attention to the possible organizational tensions that have been produced by having grown so rapidly in a short period of time. The evidence shows that the economic-financial success and the social and organizational growth of the cooperative have led to tensions in its governance.

Rellevància científica del tema

Som Energia és una cooperativa de consum que produeix i comercialitza energia de fonts 100% renovables. Produeix energia elèctrica en instal·lacions de generació a partir de fonts renovables (sol, vent, biogàs, biomassa, etc.), finançades amb aportacions econòmiques voluntàries dels socis. Pel que fa al transport i la distribució, la xarxa de transport (Alta tensió, propietat de Red Eléctrica de España) i de la xarxa de distribució (Baixa tensió, propietat de les empreses distribuïdores) formen part del mercat elèctric regulat on no hi actua la cooperativa. Respecte de la comercialització d'electricitat verda, Som Energia gestiona, compra i factura l'electricitat que usen els seus socis i sòcies, segons els certificats de garantia d'origen (CNMC).

Cal emmarcar la tasca de Som Energia en el mercat elèctric espanyol, on Endesa i Iberdrola segueixen sent els principals comercialitzadors d'electricitat, amb més de 10 milions d'usuaris cadascuna d'aquestes empreses. Els segueix molt de lluny Gas Natural Fenosa, que té una mica més de 4,5 milions. EDP tancava el 2016 amb més d'un milió d'usuaris i Viesgo suma 635.235 clients, segons les dades de l'CNMC. El regulador agrupa com a "Altres" a la resta de comercialitzadores independents, que ja sumen 1.730.886 usuaris. Fora de les cinc grans elèctriques, comptant amb CHC Energia (participada per EDP), que tenia 427.186 usuaris a tancament de 2016, segons la CNMC, destaquen Fenie Energía, amb 249.329 clients; Clidom Energy (72.688 usuaris), i Comercializadora Eléctrica de Cadiz (61.579 clients) (CRUZ PEÑA, 2017). Entre aquestes "Altres" trobaríem a Som Energia (més de 39.000 socis i més de 59.000 contractes).

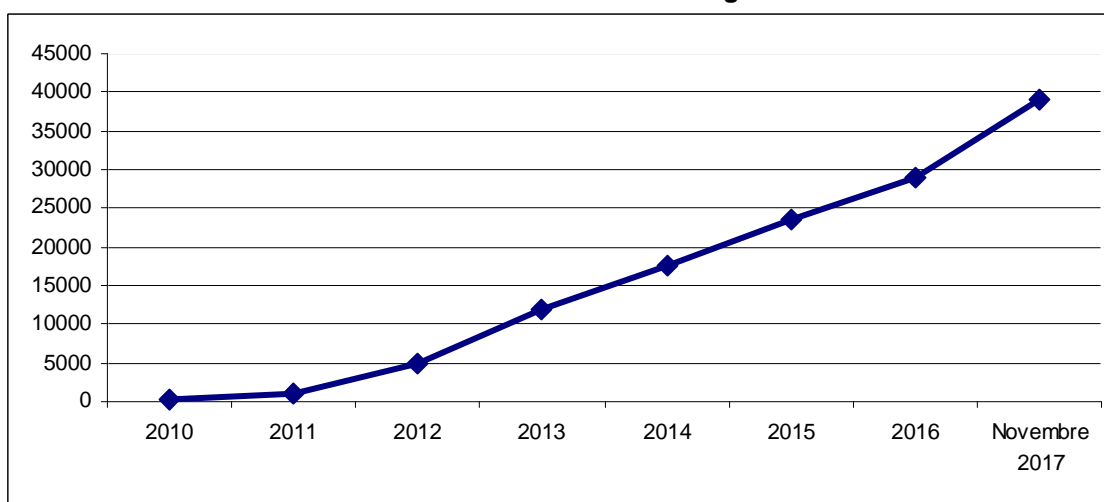
La motivació principal per triar aquest cas d'empresa concret és perquè es tracta d'un cas d'èxit en la creació d'una cooperativa en un sector tan complicat i singular com és l'energètic. L'interès en la tria d'aquesta empresa ve donat, en primer lloc, perquè és una cooperativa de referència a Catalunya i a Espanya, i també perquè representa un desafiament en tota regla al sistema capitalista en el seu conjunt i a les empreses energètiques en particular. Com a motivació personal, el fet de ser soci de la cooperativa des de fa temps i el meu compromís amb els seus valors també ha estat molt important a l'hora de triar el tema del treball.

El fet que el nombre de socis augmenti exponencialment a Som Energia es deu a què és percebuda com una cooperativa en la qual es pot confiar, en un tema tan sensible com la provisió d'energia, i perquè ofereix una alternativa al sistema energètic espanyol, basat en un model oligopolístic. Amb aquest treball hi ha un interès molt especial en analitzar precisament la gestió d'aquest èxit dintre de l'organització, prestant especial atenció a la governança i els possibles conflictes entre socis. Prèviament, caldrà fer un breu repàs a les dades econòmico-financeres i el nombre de socis en els primers set anys de vida de la cooperativa.

Plantejament del problema

Com ja s'ha explicat, la cooperativa Som Energia ha experimentat un creixement (tant pel que fa al nombre de socis com a la facturació) molt important des de la seva fundació l'any 2010. Actualment, té més de 39.000 socis (l'any 2012 tenia poc més de 5.000) i factura prop de 30 milions d'euros. Això vol dir que entre 2012 i 2017 ha experimentat un creixement del 25.900%. Ho podem observar al gràfic 1:

Gràfic 1: Evolució del nombre de socis de Som Energia des de la seva fundació



Font: elaboració pròpia a partir de dades obtingudes a la web de Som Energia:
<https://www.somenergia.coop>

Aquest creixement tan important ha superat totes les previsions inicials, i fa que inevitablement sorgeixin problemes en la governança de la cooperativa, en tenir que gestionar un nombre de socis molt elevat i organitzar-los en la presa de decisions. També cal tenir en compte que l'equip tècnic de la cooperativa, format per persones assalariades, ha hagut de créixer molt i de forma molt ràpida. Tot plegat ha fet que la cooperativa hagi hagut d'adaptar-se i modificar la seva estructura organitzativa de forma àgil i ràpida, en ocasions amb certa improvisació.

Antecedents i marc teòric

En primer lloc, ens interessa contextualitzar teòricament diversos conceptes bàsics per entendre el funcionament de Som Energia, com són el concepte de cooperativa o d'economia social.

El model d'empresa cooperativa és un dels models organitzacionals de referència dintre de l'economia social. Per definició, una cooperativa és "una associació autònoma de persones unides voluntàriament per satisfer les seves necessitats i aspiracions econòmiques, socials i culturals comunes a través d'una empresa de propietat conjunta i controlada democràticament" (RIUTORT, 2015). Però cal tenir en compte que, pel que fa al model cooperatiu, en cap cas podem afirmar que una empresa que tingui l'estatut legal de cooperativa, mutualitat o associació tingui automàticament un model de participació i gestió democràtica fort (RIUTORT, 2015). Una definició molt completa de cooperativa és aquesta: "les cooperatives són associacions de persones que organitzen i administren empreses econòmiques, a fi de satisfer una variada gamma de necessitats. Es basen en l'esforç propi i l'ajuda mútua dels associats, i atenen els interessos socioeconòmics d'aquests, però només en la mesura que aquests interessos coincideixen o, si més no, no s'oposen als interessos globals de la comunitat. Es regeixen per determinades normes de caràcter igualitari i equitatiu que, si bé resulten lògicament susceptibles d'evolució i de diversa formulació doctrinal o legal, són en la seva essència universals" (LUCAS, 1995, citat a GARCIA et al. (2001).

A la llei catalana 12/2015, del 9 de juliol, de cooperatives, en el seu article primer, aquestes vénen definides com "societats que, actuant amb plena autonomia de gestió i sota els principis de lliure adhesió i de baixa voluntària, amb capital variable i gestió democràtica, associen persones físiques o jurídiques amb necessitats o interessos socioeconòmics comuns amb el propòsit de millorar la situació econòmica i social de llurs components i de l'entorn comunitari fent una activitat empresarial de base col·lectiva, en què el servei mutu i l'aportació pecuniària de tots els membres han de permetre de complir una funció orientada a millorar les relacions humanes i a posar els interessos col·lectius per damunt de tota idea de benefici particular".

En l'economia social i solidària, les persones participen voluntàriament –en condicions de llibertat i igualtat– per decidir conjuntament i de manera directa la gestió i la regulació de les seves activitats econòmiques (RIUTORT, 2015). Es diu que, en l'economia social, es dona una construcció de normes comunes a través de la confrontació de punts de vista diferents portades a terme per actors iguals en dret (una persona, un vot) (DACHEUX I GOUJON, 2013, citats a RIUTORT, 2015).

Som Energia està considerada una "Rescoop", terme emprat arreu d'Europa per referir-nos a aquestes empreses de nova creació que busquen la creació d'aquest nou model energètic. Amb la seva fundació l'any 2010, podem dir que Som Energia és la primera Rescoop espanyola (LÓPEZ LLAMAS, 2016). Les Rescoop han d'emmarcar-se dintre de l'ampli i divers àmbit de l'economia social. D'inspiració polanyiana, la teorització sobre les iniciatives de l'economia social han contribuït a subratllar que el seu potencial transformador té que veure amb la dimensió sociopolítica vinculada a la seva activitat socioeconòmica (AMIN, 2009; HIEZ I LAVILLUNIÈRE, 2013; LAVILLE, 2010 I 2013; citats a RIUTORT, 2015). L'economia social s'emmarca en un projecte ampli de democratització econòmica (DACHEUX I LAVILLE, 2003; DRAPERI, 2009, citats a RIUTORT, 2015), on la producció i la distribució de béns i serveis està sotmesa a arbitratge democràtic en lloc de ser construïda a partir d'acords contractuals fundats en l'interès crematístic.

Les cooperatives elèctriques, com és el cas de Som Energia, van començar a sorgir a Espanya fa tot just un segle, amb l'objectiu de subministrar energia elèctrica a les zones apartades de les grans xarxes elèctriques. En aquella època, i fins a l'esclat de la Guerra Civil, a tot l'Estat es van crear més de 2.000 petites cooperatives, de les quals avui en dia sobreviuen al voltant d'una vintena (LÓPEZ LLAMAS, 2016). A Catalunya per exemple, encara trobem la Cooperativa Popular de Fluid Elèctric de Camprodon (FERNÁNDEZ, 2010, citat a DURAN, HUIJINK I ROSELLÓ, 2013). Ara bé, amb molt més pes i tradició, a la resta d'Europa i als Estats Units les cooperatives elèctriques representen una part important del sector, i algunes reuneixen centenars de milers de socis (DURAN, HUIJINK I ROSELLÓ, 2013).

Més endavant, el sistema elèctric espanyol va anar concentrant-se en grans empreses, donant lloc al model que avui en dia coneixem, amb molt poques empreses dominant el mercat elèctric. El sorgiment de Som Energia, de fet, s'entén com una raresa en tota regla. Junt amb aquesta cooperativa, n'han sorgit d'altres com Zencer o Goiener, en altres zones de l'Estat. Aquest naixement de cooperatives del sector elèctric és fruit de la recerca, per part de diferents col·lectius ecologistes, d'un nou model sostenible i no dependent d'energies no netes i institucions oligopòliques (LÓPEZ LLAMAS, 2016). En el cas de Som Energia, a més, es va optar en la seva fundació pel model empresarial de la cooperativa de consum. Com sabem, la immensa majoria de les empreses del sector energètic són societats de capital on el poder rau en les persones o les entitats que tenen més accions (més capital) (DURAN, HUIJINK i ROSELLÓ, 2013). Amb Som Energia es pretén fugir absolutament d'aquest model tradicional capitalista. I en el cas espanyol, es pretén també desafiar l'injust sistema oligopolístic. En el cas espanyol, poques empreses (bàsicament Endesa, Iberdrola, Gas Natural Fenosa i HC Energia) es reparteixen geogràficament el pastís del mercat elèctric espanyol. Al gràfic 2 podem observar aquest fet de forma molt gràfica:

Gràfic 2: Repartiment geogràfic del mercat elèctric espanyol per empreses



Font: <http://www.salvaenergy.com>

Organització, governança i gestió democràtica

Ens interessarà, primerament, situar clarament el concepte de "governança", al voltant del qual girarà aquest treball. Partint de la base que parlarem concretament de la "governança corporativa", aquest terme el podríem definir com "el conjunt de processos, costums, polítiques, lleis i institucions que afecten a com es dirigeix, administra o controla una empresa (o corporació). També inclou les relacions entre els molts agents implicats en ells (des de la propietat a la direcció, els controladors externs, creditors, inversors, clients, subministradors, empleats i l'entorn i la societat sencera)" (GRANADOS, 2017).

Gràfic 3: Governança corporativa



Font: <http://www.mercadeo.com>

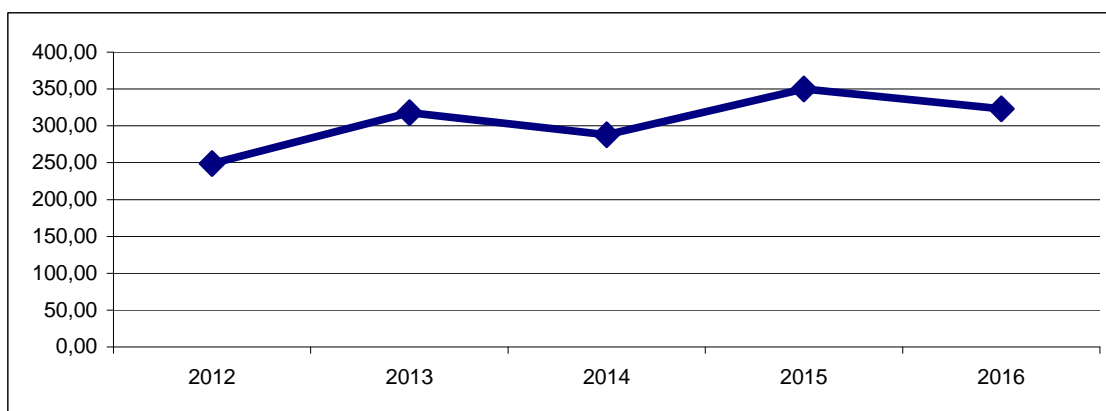
Diversos autors han reflexionat sobre aquest concepte de governança corporativa particularment en el cas de les cooperatives. La idea de la governança és la preservació de la integritat de l'organització per complir el propòsit per tal que s'ha fundat. La governança cooperativista té, per tant, com a part central del seu objectiu primari, el manteniment de la identitat cooperativa (propòsit). Això inclou la prestació eficient dels serveis i productes que requereixen els seus membres cooperativistes, en el context de construir la seva comunitat comuna. Les cooperatives s'han creat, cal recordar-ho, com a respostes a l'economia de mercat, per donar als treballadors, camperols i consumidors un pes més gran en un mercat que d'una altra manera els explotaria i els podria arribar a arruïnar. Les qüestions relacionades amb la democràcia tenen a veure amb processos, és a dir, són qüestions secundàries relacionades amb els mitjans (DAVIS, 2002).

Es recomana seguir cinc objectius principals per aconseguir una bona governança. Són aquests:

- La bona governança és en primer lloc i sobre totes les coses la defensa de la identitat cooperativa i el seu objectiu.
- Una bona governança requereix l'exercici d'un lideratge fonamentat en valors.
- La bona governança requereix d'una cultura de l'organització responsable i obediència als seus principis per satisfer les necessitats dels membres.
- La bona governança encara necessita processos i regles, però no depèn totalment d'ells.
- La diferència de l'èmfasi està en el desplaçament de:
 - Una governança guiada pel procés
 - Una governança orientada per la cultura (DAVIS, 2002)

Sabem que la participació a les assemblees de les cooperatives grans, com és el cas de Som Energia, acostuma a ser baixa, amb percentatges que rara vegada arriben al 5%. En el cas d'aquesta cooperativa, tenim aquestes dades de participació en nombres absoluts en les diferents assemblees generals celebrades, representades al gràfic 4:

Gràfic 4: Evolució participació en Assemblees Generals Som Energia (2012-2016)



Font: elaboració pròpia a través de les dades obtingudes de les memòries econòmiques i socials de Som Energia

Com es pot veure al gràfic 3, la participació en les assemblees generals de Som Energia s'ha mantingut estable entre 2012 i 2016, i va de les 250 persones assistents a les 350 aproximadament. La variació entre 2012 i 2016 és d'un 29,72%. En proporció, podem veure com la participació presencial a l'assemblea general no ha anat augmentant al mateix ritme del nombre de persones sòcies, que com sabem ha estat molt alt. Això vol dir que, en una cooperativa de consum com Som Energia, un creixement molt alt de socis no té per què comportar automàticament un creixement molt alt de la participació presencial en les assemblees generals.

Els membres de les cooperatives exerceixen una influència dèbil sobre els consells rectors i, en conseqüència, sobre els quadres directius. El baix grau d'activitat per part del conjunt dels membres de les cooperatives de consumidors suscita algunes qüestions relatives a l'abast fins que es pot considerar que els membres del consell com a representatius i l'abast fins que el progrés democràtic concedeix el mandat al consell electe. Els quadres directius de les cooperatives de consumidors/usuaris ostenten més poder que els de les organitzacions similars dintre del sector privat i que el mercat per al procés de control extern és més dèbil. En conseqüència, els quadres directius poden estar menys pressionats per presentar rendiments i més aïllats dels socis que en les empreses privades. Això posa un èmfasi més gran en les filosofies del tipus fiduciari, que subratllen la importància de la responsabilitat per i amb els socis. A més, també comporta un èmfasi en les mesures compensatòries, com les auditories socials (SPEAR, 2004).

Es pot promoure la participació des de quatre enfocaments, a partir d'un d'ells, de dos, de tres o de tots quatre. Des de l'enfocament de la competitivitat, la participació es valora com un instrument per millorar l'eficàcia i l'eficiència de l'organització. Des de l'enfocament antropològic, la participació es concep com una necessitat dels éssers humans. Des de l'enfocament de la democràcia, la participació es considera com un dret humà. Finalment, des de l'enfocament sociopolític, la participació s'entén com una eina per al canvi social (VALLS I GARCIA, 2016).

El concepte de "deliberació" és molt important en l'economia social, ja que quan parlem de participar de la votació sobre un assumpte determinat això és només la darrera fase del procés de presa de decisions (RIUTORT, 2015). La deliberació, com podem intuir, va molt més enllà, doncs es tracta d'un procés previ imprescindible per, precisament, poder exercir el vot amb plena consciència i després de disposar de la informació necessària.

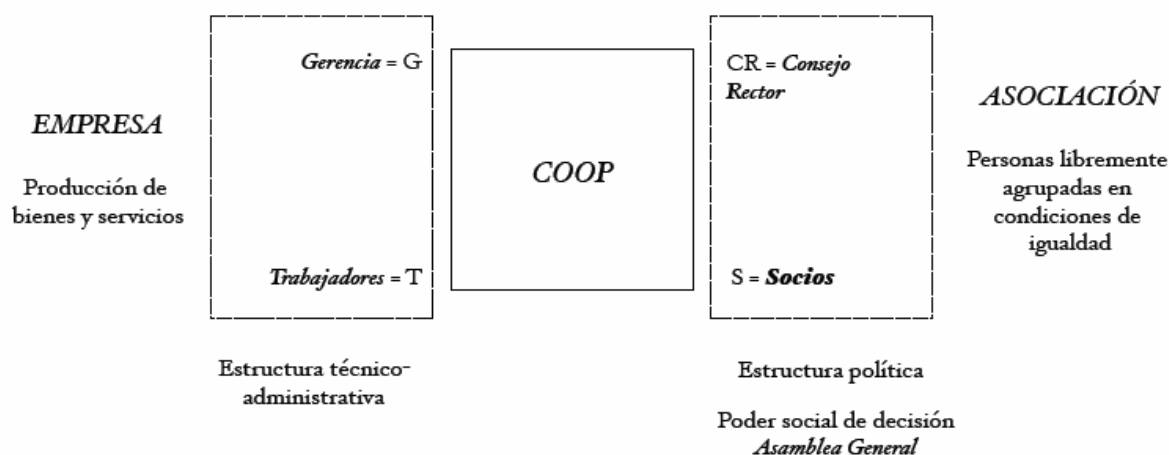
L'originalitat del model de participació de Som Energia té a veure amb els espais i les eines de participació i empoderament que s'han creat més enllà dels òrgans socials que trobem a totes les cooperatives. Es tracta d'un model de participació dinàmic i complex que busca aprofundir la

governança democràtica combinant fórmules de democràcia directa, representativa i deliberativa (RIUTORT, 2015).

En les cooperatives, a més del fet que el vot de totes les persones que la formen val el mateix (una persona, un vot), hi ha un altre element que anomenem la "doble dualitat". Es refereix al fet que els beneficiaris de l'activitat econòmica de la cooperativa són al mateix temps els seus associats, i per tant, els seus propietaris (RIUTORT, 2015).

Una eina que ens pot ser molt útil per analitzar la governança de qualsevol cooperativa, és l'anomenat "quadrilàter" d'Henri Desroche (DESROCHE, 1976). Aquest autor situa en cadascun dels vèrtexs d'aquest quadrilàter els quatre actors principals d'un tipus ideal de cooperativa. Adaptats al cas de Som Energia, serien aquests: socis, consell rector, gerència i treballadors. Ho podem veure representat gràficament al gràfic 5:

Gràfic 5: Quadrilàter d'Henri Desroche aplicat a Som Energia



Font: RIUTORT (2015), a partir de DESROCHE (1976) i LAVILLE (2010)

D'aquesta forma, és des del vèrtex inferior dret des d'on els socis, i especialment a partir de la seva participació en l'assemblea general, des d'on emana el poder constituent de la cooperativa. El consell rector, per la seva banda, és l'òrgan de representació intern i extern, i el govern de l'organització: exerceix el control permanent i directe de les funcions i actes de la cooperativa. A la vegada, el consell rector és l'actor que nomena el director o gerent. Finalment, a Som Energia hi ha un equip de treballadors (anomenat "equip tècnic") que porta a terme l'activitat comptable i administrativa de la cooperativa. No existeix la figura del soci treballador, doncs tots els empleats són assalariats. Només hi ha socis consumidors (RIUTORT, 2015).

Tensions i possibilitats de ruptura

El quadrilàter de Desroche permet veure que aconseguir una governança democràtica en una organització cooperativa té a veure amb les tensions constants que sorgeixen entre aquestes quatre poblacions. Com podem intuir, hi haurà una gran diversitat de tensions que van modelant i caracteritzant l'organització. La identificació i l'estudi de les tipologies de tensions inherents en el desenvolupament de les cooperatives és una tasca que ve desenvolupant des de mitjans dels anys setanta del segle passat l'anomenada "Escola de pensament de Montreal sobre Gestió Cooperativa", hereva directa de l'obra de Desroche, i que té com a màxims exponents Desforges, Vienney, Malo i

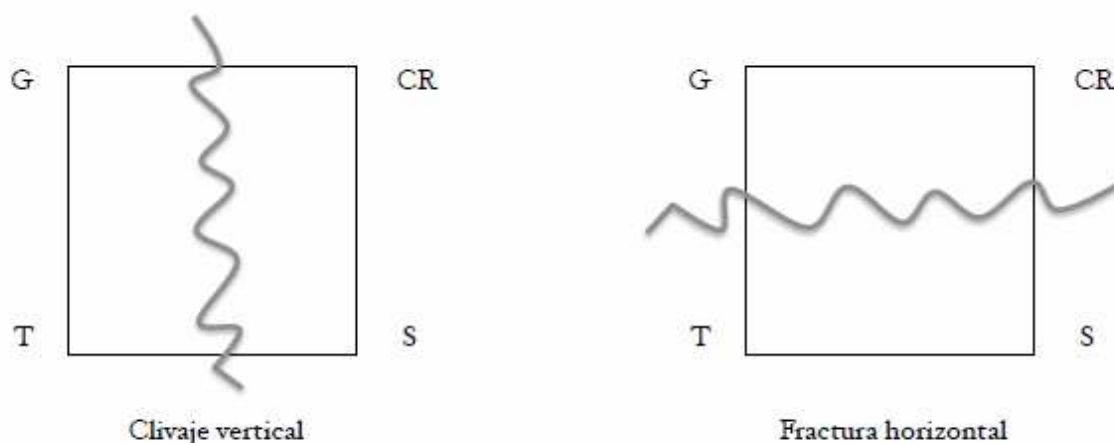
Richez-Battesti. Els diferents treballs d'aquesta escola senyalen la variabilitat i pluralitat de tensions en funció de quina sigui la fase de desenvolupament de l'experiència cooperativa (RIUTORT, 2015). Una de les primeres i més importants aportacions d'aquesta escola ha estat la documentació de l'existència d'una tensió entre la viabilitat de l'associació i la viabilitat de l'empresa en el sí de les cooperatives (DESFORGES, LÉVESQUE I TREMBLAY, 1979, citats a RIUTORT, 2015). És a dir, la complexitat de tota cooperativa radica en la dualitat associació-empresa. Un dels principals desafiaments de les cooperatives és mantenir estable el fràgil equilibri entre la seva condició d'associació i la d'empresa. Es pot dir que la cooperativa entre en declivi quan la naturalesa democràtica de la cooperativa deixa de regir per sobre de la dinàmica empresarial (MALO ET AL., 2012, citat a RIUTORT, 2015). Seguint a Max Weber, podríem dir que la racionalitat relacionada amb els valors queda subordinada a la racionalitat instrumental (WEBER, 1964, citat a RIUTORT, 2015).

Si ens tornem a fixar en el quadrilàter de Desroche, es pot produir una fractura entre el pol de decisió (consell rector i conjunt de socis) i el pol d'execució (gerència i treballadors). Això pot portar a una tensió que pot desembocar en una futura dissociació entre el poder de l'estructura política que emana dels socis i el poder que emana de l'estructura tècnico-administrativa. La tensió es fa menys evident quan es confonen les funcions d'ambdues estructures, per exemple si el consell rector exerceix les funcions de la gerència (RIUTORT, 2015). Com veurem en l'apartat d'anàlisi de resultats d'aquest treball, aquesta fractura ha hagut moments que s'ha pogut donar en el cas concret de Som Energia, i de fet una de les propostes que en algun moment s'han posat sobre la taula té a veure amb la necessitat de "confondre" les tasques del consell rector i l'equip tècnic de la cooperativa.

Es podria dir que aquesta falla pot concebre's com una situació de possible desarrelament de la dimensió més empresarial de la cooperativa respecte de la dimensió més associativa. Un escenari que faci perenne aquest tipus de tensió pot posar en risc la perdurabilitat de la iniciativa i també fer minvar la qualitat democràtica de l'organització (RIUTORT, 2015).

Desroche (1976) també parla de la necessitat de tenir en compte la presència d'una fractura horitzontal en l'interior del seu quadrilàter. Així, es visualitza una tensió entre administrador i administrats, i una altra entre representants i representats. Ho podem veure al gràfic 6:

Gràfic 6: Opcions de ruptura del quadrilàter d'Henri Desroche



Font: RIUTORT (2015), a partir de DESROCHE (1976)

Per tant, un "clivatge" vertical, que suposi un domini de l'estructura tècnica sobre l'estructura política, i una fractura horitzontal que, en aquest cas, evidenciï els déficits de la democràcia representativa i

directa, poden situar la cooperativa en risc real d'entrar en un procés de "descooperativització" o "desmutualització" per acabar convertint-se en una societat de capital, en què la participació democràtica i l'ancoratge territorial en la societat civil és inexistent (RIUTORT, 2015). Es tracta d'un risc molt important i que en el cas de Som Energia s'ha de tenir especialment en compte, principalment pel pes de l'equip tècnic en l'estructura de l'organització.

Alguns autors (RICHEZ-BATTESTI I MALO, 2012, citats a RIUTORT, 2015) entreveuen dos grans reptes per mantenir aquesta qüestió en tota la seva essència: per una banda, obtenir nivells d'eficiència a escala sectorial. Per una altra, fer viure la democràcia de l'organització a escala territorial. És aquí on hem de posar a prova la capacitat innovadora de Som Energia. És a dir, la seva habilitat per aconseguir desenvolupar una pràctica que se sustenti en la governança democràtica i l'ancoratge territorial (RIUTORT, 2015). Aquí, han de jugar un paper important els grups locals de la cooperativa, dels que parlarem més endavant.

Malgrat que la perspectiva financera no és el principal enfocament de les organitzacions sense ànim de lucre, aquesta no pot ser ignorada, ja que aquestes entitats també han d'administrar el més eficaçment possible els recursos que reben ja siguin d'associats, fundadors, administracions públiques o qualsevol altres donants i, en conseqüència, han de marcar-se objectius de reducció de costos en algunes àrees i d'incrementos dels ingressos en unes altres (GONZÁLEZ i CAÑADAS, 2008). En aquest sentit, i a l'hora de poder parlar d'"èxit empresarial", també haurem de tenir en compte indicadors econòmico-financers bàsics com la facturació, el capital social, el resultat econòmic o el fons de maniobra.

Sabem que Som Energia cobreix les necessitats socials que demanda la seva massa social, és a dir, comercialitzar energia i produir-ne de pròpia en un 100% procedent de fonts renovables. Partint d'aquesta base, i sabent que aquest és l'objectiu essencial de les empreses sense ànim de lucre (GONZÁLEZ i CAÑADAS, 2008), això no vol dir que no haguem de prestar atenció a indicadors bàsics com els comentats anteriorment. Presentar uns bons indicadors econòmico-financers ens ajudaran a saber si l'empresa analitzada representa un cas d'èxit, malgrat que sabem que els indicadors socials, que també analitzarem més endavant, juguen un paper fonamental en el cas de les cooperatives i en general de les empreses de l'economia social.

Preguntes de recerca i objectius

L'objectiu principal d'aquest treball és demostrar que **la gestió de l'èxit és difícil i problemàtica pel que respecta a la governança i l'adaptació de l'organització en el cas de Som Energia.**

Per poder assolir l'objectiu marcat em plantejo les següents preguntes:

1. És Som Energia un cas d'èxit? Entenem l'èxit des de diferents perspectives, una d'elles la referent a l'àmbit econòmic-financer.

Pel que respecta a l'evolució positiva dels resultats econòmics de la cooperativa, la gestió d'aquest "èxit" també pot portar problemes, primordialment relacionats amb la dificultat d'adaptació per part de la pròpia organització, que haurà d'introduir canvis substancials i estructurals molt importants: contractació de nou personal, creació de comissions o seccions amb responsabilitats concretes. etc. Farem un breu repàs a l'evolució de la facturació i els resultats de la cooperativa, així com de l'increment del nombre de persones sòcies.

2. El creixement del nombre de socis ha portat problemes en la governança de l'entitat?

Pel que fa al creixement del nombre de socis, partim de la hipòtesi de treball que aquest fet ha de portar problemes a l'hora d'organitzar la cooperativa, doncs l'estructura estava inicialment pensada per a una empresa de dimensions molt més reduïdes i no hi havia unes perspectives de creixement tan elevades. Hem de tenir en compte que estem analitzant el cas concret d'una cooperativa, és a dir, d'una empresa de l'economia social on el vot de qualsevol de les persones sòcies val exactament el mateix, és a dir, una persona equival a un vot. Aquest fet hauria de comportar problemes en la governança de l'entitat, bàsicament degut a dos factors diferents: 1) l'entrada de nous socis amb interès per participar en la pròpia governança de l'entitat pot fer aparèixer conflictes amb els socis "veterans", basats probablement en la desconfiança. 2) La dificultat de la cooperativa a l'hora d'"absorbir" tants socis i un volum de treball i gestió tan elevat. Vehicular la participació de tots els socis es presenta com una tasca molt complicada.

Metodologia

En primer lloc, elaborarem una anàlisi del cas concret d'èxit de la cooperativa Som Energia: evolució històrica, creixement, canvis en l'organització i en els mecanismes de participació i deliberació.

En segon lloc, efectuarem un repàs a l'evolució dels principals indicadors econòmics i socials de la cooperativa en els darrers anys, per comprovar si realment estem parlant d'un cas d'èxit a nivell econòmico-financer.

En tercer lloc, extraurem conclusions de les diferents entrevistes efectuades a persones destacades que formen part de la cooperativa Som Energia. Ens interessa establir reflexions concretes respecte de la governança en la cooperativa i les possibles tensions que n'hagin pogut sorgir.

En aquest treball hem efectuat entrevistes a sis persones concretes que desenvolupen diferents tasques. Les persones que hem triat són les següents:

- Gijsbert Huijink. Equip Delegat, Gerent i fundador de la cooperativa.
- Victoria Pellicer. Presidenta.
- Marc Roselló. Equip Delegat, Activitat Cooperativa. Primer treballador assalariat de la cooperativa.
- Yaiza Blanch. Facturació, Participació, Intercooperació.
- Ricard Jornet. Membre del grup local del Maresme.
- Ferran Mozas. Soci fundador, Auditor de comptes 2011-2014.

S'ha fet servir un mateix qüestionari per a totes les persones entrevistades, que es pot consultar en els annexos d'aquest treball.

Un cop tinguem tota aquesta informació, procedirem a intentar respondre les preguntes de recerca i els objectius del treball, per tal d'extreure'n conclusions. Interessa validar fonamentalment si realment la gestió de l'èxit és complicada i problemàtica, prestant especial atenció a les relacions entre els membres de la cooperativa i la seva governança.

Anàlisi d'un cas concret de cooperativa d'èxit: Som Energia

Som Energia es va convertir en un cas únic pel fet que és la primera cooperativa dins el sistema elèctric espanyol que, a més, només ofereix electricitat 100% renovable. El model de Som Energia és el típic de les cooperatives de consumidors: la compra a l'engròs al mercat majorista i la revenda als socis (DURAN, HUIJINK i ROSELLÓ, 2013). Cal senyalar que, si bé en un principi la cooperativa només es plantejava oferir els seus serveis a Girona per després expandir-se per tota Catalunya, l'aparició de nombroses persones que es volien associar arreu d'Espanya va fer que se subministri servei arreu del país, a excepció feta de les Illes Canàries.

Amb Som Energia, l'objectiu inicial va ser crear una eina que permetés a les persones avançar cap a un model 100% energètic renovable, eficient i democràtic. A més, es va triar la figura legal de cooperativa sense ànim de lucre. Seguia l'exemple de moltes experiències europees que, després de dècades d'existència, avalen l'aposta que una cooperativa de consumidors i productores és un motor de canvi i transformació social (DURAN, HUIJINK i ROSELLÓ, 2013).

Els fundadors de Som Energia volien crear un moviment social per tal d'assolir un nou model energètic, i van marcar tres línies de treball ben clares: 1) fer visible una demanda creixent d'energia verda; 2) contribuir a augmentar la part de la combinació energètica que es genera a partir de fonts renovables; 3) reduir el malbaratament energètic a través de la difusió d'informació i una tasca educativa (DURAN, HUIJINK i ROSELLÓ, 2013). Som Energia es distingeix no solament per ser una cooperativa ubicada en un sector econòmic emergent, sinó també per articular una innovació organitzacional que reforça la participació democràtica dels seus membres (RIUTORT, 2015).

Un cop fet aquest repàs conceptual i històric, ens interessa situar diversos conceptes que són clau també en aquest treball, i que tenen a veure amb la gestió democràtica, organitzacional i de governança de la cooperativa. Ho farem a continuació.

L'organització a Som Energia

Com tota cooperativa, el màxim òrgan de decisió a Som Energia és l'Assemblea General (actualment la cooperativa la formen més de 39.000 persones sòcies). Tal i com s'indica als estatuts, "l'Assemblea General, constituïda pels socis degudament reunits, és l'òrgan suprem d'expressió de la voluntat social". Els seus acords obliguen a la totalitat dels socis, i aquestes assemblees poden ser ordinàries o extraordinàries. Les funcions de l'Assemblea General són: a) el nomenament i la revocació dels membres del Consell Rector i dels Interventors de Comptes, dels auditors i dels liquidadors; b) l'examen de la gestió social i l'aprovació dels comptes anuals, de l'informe de gestió i de l'aplicació dels excedents disponibles o de la imputació de les pèrdues; c) la modificació dels Estatuts i l'aprovació o modificació, en el seu cas, dels reglaments d'ordre intern de la cooperativa; d) la transformació obligatòria de les aportacions amb dret de reemborsament en cas de baixa, l'aprovació de noves aportacions obligatòries, etc.; e) l'emissió d'obligacions, títols participatius i altres formes de finançament; f) l'admissió de finançament voluntari dels socis; g) la fusió, l'escissió, la transformació i la dissolució de la cooperativa; h) tota decisió que, segons els Estatuts, impliqui una modificació substancial de l'estructura econòmica, social, organitzativa o funcional de la cooperativa; i) la constitució de cooperatives de segon grau i de grups cooperatius o la incorporació a aquests si ja estan constituïts, la participació en convenis intercooperatius i altres formes de col·laboració econòmica, l'adhesió a entitats representatives i la separació d'aquestes entitats; j) la creació i la dissolució de seccions; k) l'exercici de l'acció social de responsabilitat contra els membres del Consell Rector, els Interventors de Comptes, els Auditors i els liquidadors; i l) tots els altres casos en els que així ho indiqui una norma legal o estatutària.

En segon lloc, trobem, com a totes les cooperatives, el Consell Rector. Aquest és l'òrgan de representació i govern de la societat; gestiona l'empresa i exerceix, quan escau, el control permanent i directe de les funcions i actes de la direcció, dels consellers delegats i conselleres delegades i dels apoderaments i les representacions atorgades. En tot cas, té competència per establir les directrius

generals d'actuació, amb subordinació a la política fixada per l'Assemblea General, i per realitzar els altres actes que li permeti la Llei, els reglaments i aquests estatuts. El Consell Rector, escollit pels socis i sòcies, s'encarrega d'implementar les directrius marcades per l'Assemblea General tot respectant els valors recollits en els estatuts de la cooperativa. Dintre del Consell Rector, tenim el President o Presidenta de la cooperativa, que té atribuïda, en nom del Consell Rector, la representació de la societat i la presidència dels seus òrgans. El president està facultat expressament per l'Assemblea General per sol·licitar i signar préstecs en nom de la cooperativa.

El Consell Rector el formen, com a mínim, 5 persones i, com a màxim, 9 persones, escollides totes elles entre els socis de la cooperativa en votació secreta per l'Assemblea General. Els càrrecs són: president o presidenta, vice-president o vice-presidenta, secretari o secretària i vocal/s.

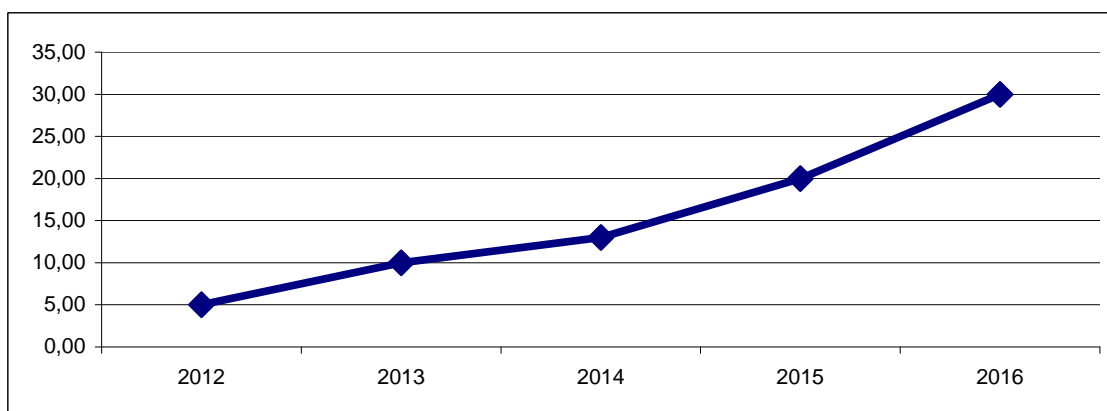
L'actual Consell Rector està format per 6 persones: Victòria Pellicer (Presidenta) (a qui hem entrevistat per elaborar aquest treball), Francesc Pujol (Vicepresident), Carme Sala (Secretària), Jaume Aliaga (Vocal), Maribel Polo (Vocal), Antonio Quijada (Vocal), Roger Reixach (Vocal), Núria Albet (Vocal) i Ero Lugalde (Vocal).

També trobem els interventors o interventores de comptes, que en el cas de Som Energia en seran 3, que exerciran el seu càrrec durant 3 anys. Els interventors o les interventores han de presentar a l'Assemblea General un informe sobre la memòria explicativa de la gestió de l'empresa, el balanç, el compte de resultats i qualsevol altre document comptable que, preceptivament, s'hagi de sotmetre a l'Assemblea General per a la seva aprovació. Els 3 interventors de comptes que hi ha actualment a Som Energia són Santi Martí, Santi Andorra i Mario Andrés López.

La cooperativa disposa d'un Equip Tècnic de Treball, que s'encarrega de la gestió tècnica i professional del que podríem dir que és el "dia a dia" de l'organització. Amb seu a Girona, es tracta de l'equip de persones assalariades (Som Energia és una cooperativa de consum, no de treball). Els membres actuals són: Gijbert Huijink (Equip Delegat, Gerent, a qui hem entrevistat per aquest treball), Marc Roselló (Equip Delegat, Activitat cooperativa, a qui també hem entrevistat, i que va ser el primer treballador assalariat de la cooperativa), Eduard Quintana (Equip Delegat, Comercialització), Carles Barbarà (Equip Delegat, Serveis comuns), Nuri Palmada (Equip Delegat, Generació renovable), Marta Doncel (Grups Locals), Judit Casas (Gestió de contractes, altes i reclamacions), Pere Roig (Automatització de processos), Erola Sambola (Gestió de contractes, administració pública), Yaiza Blanch (Facturació, participació i intercooperació, a qui també hem entrevistat), Mònica Nuell (Gestió de cobraments, Comptabilitat), Tània Vicens (Gestió de contractes, pobresa energètica), Manel Sastre (Gestió de contractes, contractes especials), Sílvia Galià (Gestió de cobraments, pobresa energètica), David Garcia (Programació), Alberto Rasillo (Programació), Francisco Cubero (Programació), Oriol Piera (Programació), Maria Ona Sanmartí (Facturació), Francesc Casadellà (Comunicació), Judit Frigolé (Gestió de cobraments, pobresa energètica), Joan Utges (Facturació, reclamacions), Belén Covelo (Projectes de generació), Francesc Cots (Suport jurídic), Ana Pons (Facturació, eficiència energètica), Víctor Naval (Contractes especials, eficiència energètica), Jordi Bas (Facturació, administració pública), Víctor Carreño (Gestió de contractes), Lucía García (Gestió de contractes, contractes especials), Sergi Picart (Contractes especials), Maite Torralbo (Gestió de cobraments), Gabriel Villanueva (Gestió de cobraments), Joaquim Miñano (Generació renovable), Alfredo Gutiérrez (Generació renovable), Jaume Aliaga (Generació renovable), Joan Basagaña (Atenció a socis), Miguel Anxo (Atenció a socis), Carol Coll (Atenció a socis), Maria Vallès (Atenció a socis), Pau Pañella (Atenció a socis), Anna Rodon (Laboral i salut organitzativa) i Albert Maynegrà (Atenció a socis).

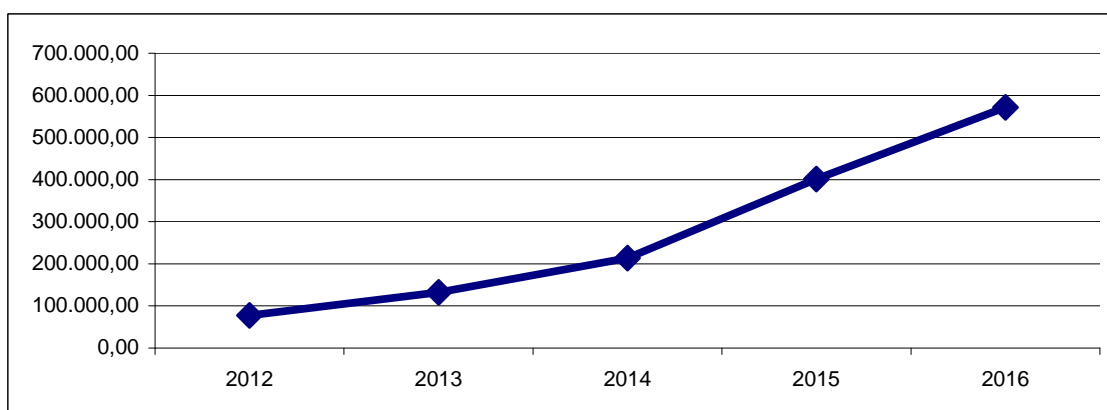
A continuació presentem els gràfics 7 i 8, on es pot observar clarament la tendència a l'alça en la contractació de treballadors a Som Energia. Entre 2012 i 2016, aquesta ha estat d'un 500% pel que fa al nombre de treballadors, i d'un 636,10% pel que fa a la despesa de la cooperativa en personal:

Gràfic 7: Evolució nombre de treballadors Som Energia (2012-2016)



Font: elaboració pròpia a través de les dades obtingudes de les memòries econòmiques i socials de Som Energia

Gràfic 8: Evolució despesa de personal Som Energia (2012-2016)



Font: elaboració pròpia a través de les dades obtingudes de les memòries econòmiques i socials de Som Energia

Com veiem als gràfics 7 i 8, el nombre de persones assalariades i el de despesa de personal creixen en la mateixa proporció entre els anys 2012 i 2016 (com ja s'ha dit, un 500% i un 636,10%, respectivament).

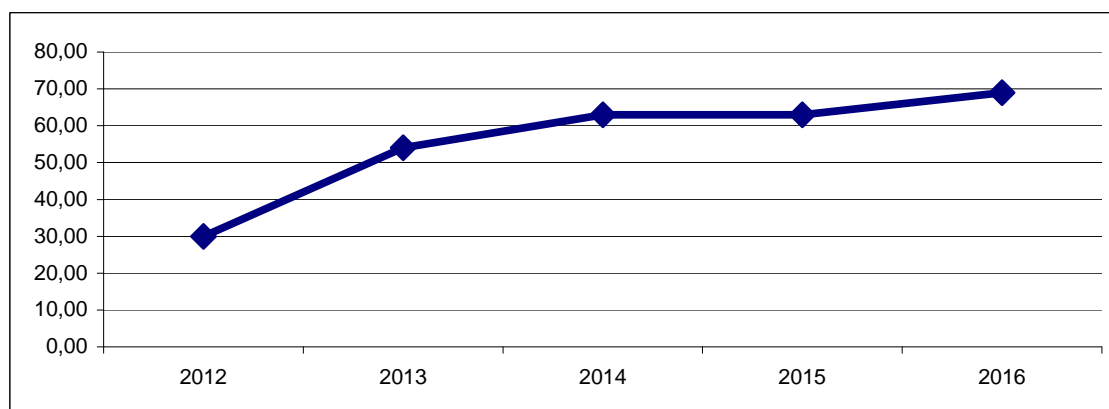
Dintre d'aquest Equip Tècnic, s'han definit 4 àmbits d'actuació: Comercialització, Generació, Incidència Social i Activitat Cooperativa. S'han definit també 6 Serveis Comuns que actuen de forma transversal en els quatre àmbits que hem citat, i que són els següents: Comunicació, Informàtica, Jurídica, Laboral, Comptabilitat i l'Equip de Coordinació i Gerència format pels delegats dels quatre àmbits.

A la vegada, cal tenir en compte que el Consell Rector s'organitza internament per repartir entre els seus membres les diferents tasques. En concret, s'han definit 7 comissions de treball, que treballen en correlació amb els ja citats àmbits de treball i amb l'Equip Tècnic. Són aquestes: Economia, Jurídica, Participació i Serveis a Socis i sòcies, Projectes de Generació i Projectes Europeus, Laboral, Comercialització, i Intercooperació i Pobresa Energètica.

Per últim, molts dels socis i sòcies de la cooperativa també col·laboren voluntàriament aportant els seus coneixements i energia a les seccions territorials, als grups locals i a la plataforma de Som Energia. Els grups locals fan una gran tasca de difusió: ofereixen xerrades informatives sobre la cooperativa, l'energia i el món cooperatiu, participen en fires i fan arribar el nostre projecte molt més enllà. Els grups locals són l'espai de participació més proper al territori i a les persones sòcies. Actualment, n'hi ha més de 60 repartits per tota Espanya, amb presència pràcticament a totes les comunitats autònomes (seccions territorials).

Els grups locals, com ja s'ha dit, són fonamentals en el funcionament de la cooperativa Som Energia. Cal tenir en compte que una de les característiques que distingeix l'organització és el grau d'implicació voluntària i militant de molts dels seus socis. Una de les tasques que compleixen els grups locals és facilitar la participació directa, no delegada de tots els socis. De fet, cada any són més els grups locals que s'organitzen i habiliten espais per tal que els socis de les seves proximitats puguin anar-hi i seguir l'esdeveniment via streaming (RIUTORT, 2015). De fet, ja s'ha explicat que Som Energia és en sí mateixa un moviment social, una forma organitzacional que va molt més enllà de la cooperativa clàssica, com pot veure's al gràfic 9. Pel que fa als grups locals, aquests han augmentat un 130% entre 2012 i 2016:

Gràfic 9: Evolució grups locals Som Energia (2010-2016)



Font: elaboració pròpia a través de les dades obtingudes de les memòries econòmiques i socials de Som Energia

Som Energia també disposa de dues estructures per enfortir la vida democràtica de la cooperativa: l'"escola de setembre" i la "plataforma". La primera, és un esdeveniment que té lloc cada any durant un cap de setmana del mes de setembre on pot participar qualsevol soci, i que serveix per deliberar sobre diferents assumptes referents al funcionament de la cooperativa. D'aquesta "escola" sorgeixen idees i projectes que més tard, si així es decideix, s'implementen. Pel que respecta a la "plataforma", es tracta d'una eina informàtica en forma de fòrum on es posen a debat diferents temes, i que està estructurada per grups, temàtiques, etc. Hi pot participar qualsevol soci.

Cal fer esment al fet que Som Energia participa actualment al 100% en cinc societats que tenen per objecte la producció i venda de l'energia produïda en els centres de producció propis. Aquestes societats són Ringsted PV XII SLU (propietària de les instal·lacions fotovoltaïques de: Lleida, Riudarenes i Manlleu), Makassar PV IV SLU (propietària de la planta de biogàs de Torrefarrera), Gadstrup SLU (propietària de la instal·lació fotovoltaïca de Picanya), Iniciativas Energéticas Combinadas SLU (INECO) (propietària de la central minihidràulica de Valteína a Peñafiel, Valladolid) i Energés Gamma Blanco SLU (propietària de la instal·lació fotovoltaïca d'Alcolea del Río).

Junt amb la cooperativa pròpiament dita, aquestes tres societats formen el que podríem anomenar com a Grup Som Energia. Quan analitzem els indicadors econòmics en un apartat posterior d'aquest treball, ens estarem referint a tot el grup.

Participació, deliberació, votació

Som Energia és una cooperativa que intenta que el seu model de governança democràtica combini diferents formes de participació, amb l'objectiu principal de construir un model de participació plural (RIUTORT, 2015).

La votació no és l'element central en la cooperativa Som Energia. El focus està posat en els processos que afavoreixen el debat, l'intercanvi d'opinions i la reflexió previs a una votació (RIUTORT, 2015).

Sabent que l'assemblea general de Som Energia no és més que un espai d'emissió de vots individuals i no de discussió col·lectiva, els grups locals, la plataforma i l'escola de setembre esdevenen espais col·lectius d'intercanvi d'informació i de punts de vista per poder identificar conjuntament interessos comuns, portar-los a debat i acordar solucions. Però no s'ha d'oblidar que la decisió última final serà sempre de l'assemblea general (RIUTORT, 2015).

Els grups locals, l'escola de setembre i la plataforma tenen el potencial de ser espais anul·ladors de les ruptures vertical i horitzontal del quadrilàter de Desroche, que ja hem comentat anteriorment. Aquestes estructures de participació poden brindar als socis l'oportunitat de ser participants directes en la definició del model de producció i consum d'energia renovable de la cooperativa i també del model d'organització interna (RIUTORT, 2015).

Els resultats de les decisions a Som Energia no són únicament el resultat de l'agregació de les preferències individuals que els socis manifesten a l'assemblea general. Són també el resultat d'un procés caracteritzat per la complementarietat de diferents formes de democràcia. És a dir, són resultat d'una fase inicial –més o menys coherent, més o menys estructurada- de deliberació voluntària entre diferents actors (democràcia deliberativa), una fase posterior d'intervenció dels representants del consell rector (democràcia representativa) i membres de l'estructura tècnico-administrativa per introduir els diferents punts de vista i donar forma a la proposta definitiva i, finalment, la fase d'aprovació mitjançant vot directe sense mediació (democràcia directa) per part del conjunt de socis presents en l'assemblea general. Aquest tipus de procediments de democràcia plural contribueixen a la radicalització democràtica de la cooperativa (RIUTORT, 2015).

Som Energia és una experiència molt esperançadora perquè ha caminat sobre dues cames, la pròpiament empresarial (generar i comercialitzar energia renovable) i la de moviment social (sensibilitzar i pressionar per un nou model energètic sostenible, democràtic, equitatiu i de generació distribuïda). Sens dubte, és fent anar totes dues cames com ha pogut córrer tant: avui té més de 27.000 persones sòcies i una colla de grups locals i seccions territorials que, molt important, van sorgir de manera espontània. Crear-ne de nous, enxarxar-los, dotar-los d'autonomia i de recursos són mesures clau per contrarestar la tendència a perdre la participació i també el nord que observem en tantes cooperatives de consum quan es fan grans i passa l'entusiasme inicial. Un estudi fet el 2001 sobre la participació a les grans cooperatives de consum britàniques, per exemple, evidenciava que la participació de les persones sòcies a les assemblees no superava mai el 5%, pitjor encara, a la gran majoria de cooperatives era inferior a l'1% (GARCIA, 2016).

Per facilitar la participació quantitativa i qualitativa dels sòcies cal crear unes condicions concretes dins l'organització, una mena de caldo de cultiu. La primera seria l'actitud col·laboradora. L'organigrama més democràtic fallarà si les persones que l'encarnen no volen o no saben participar. Per això, ens haurem de preguntar: "Estem disposades a que els altres ens modifiquin?". Una altra condició important és la cohesió del grup. Moltes expertes coincideixen que com més afectius són els vincles entre les sòcies, més excel·lent és l'empresa. Les organitzacions petites, a priori, es

cohesionaran amb més facilitat que les grans perquè són més manejables i permeten una informació més fluïda. Per això, no és casual que cada dia més empreses grans s'estructurin a partir de grups petits (VIA I GÓMEZ, 2013). En el cas de Som Energia, com a cooperativa de consum gran i en continu creixement, caldrà plantejar-se també la possibilitat d'estructurar-se en grups petits. Els grups locals podrien ser una bona eina.

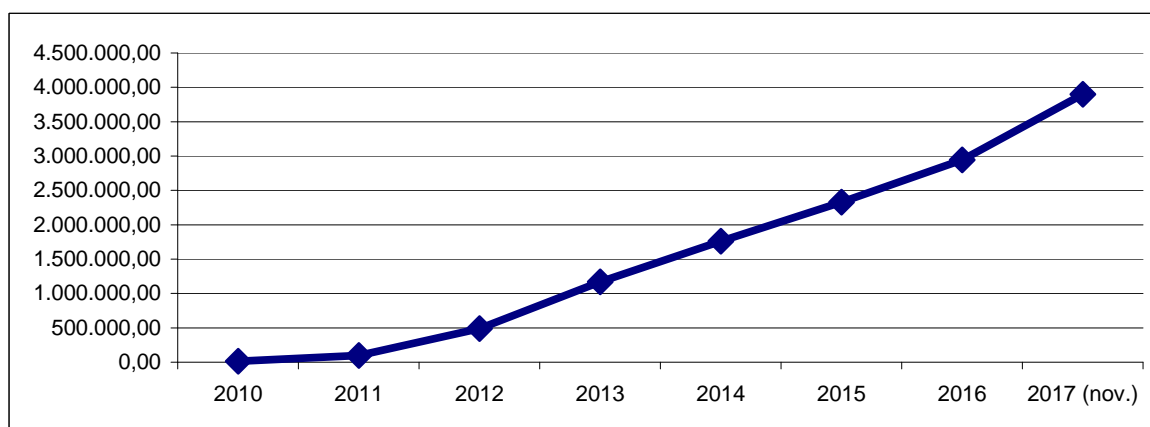
Resultats de la investigació

Evolució dels principals indicadors econòmico-financers i socials de Som Energia durant els darrers anys

A continuació farem una anàlisi de l'evolució de diferents indicadors econòmico-financers de la cooperativa, per tal de comprovar si realment podem parlar d'un cas d'èxit, com tot sembla indicar. S'analitzen variables clau com el capital, la facturació i el resultat econòmic.

En primer lloc, volem observar quina ha estat l'evolució del capital social de la cooperativa, que ha anat creixent de la mateixa forma que el nombre de socis (cada soci té una participació de 100 euros). A continuació presentem el gràfic 10, on es pot observar clarament la tendència a l'alça en el creixement del capital social de Som Energia. En concret, aquest ha augmentat un 25.900% entre 2012 i 2016:

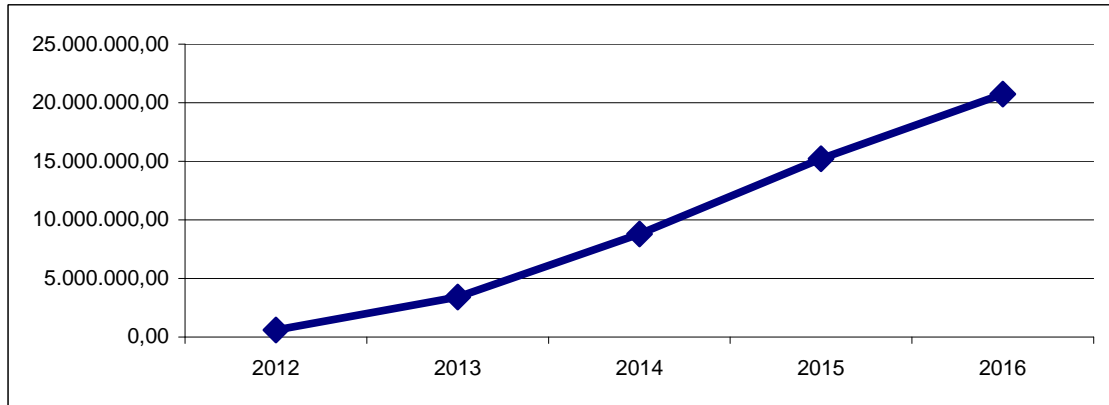
Gràfic 10: Evolució capital social Som Energia (2010-nov. 2017)



Font: elaboració pròpia a través de les dades obtingudes de les memòries econòmiques i socials de Som Energia

En segon lloc, ens interessa analitzar l'evolució de la facturació de la cooperativa entre els anys 2012 i 2016 (darrer exercici finalitzat), una facturació que procedeix de la venda d'energia als socis de la cooperativa. Com es pot observar en el següent gràfic, aquesta evolució és clarament a l'alça, i va dels quasi 600.000 euros del 2012 als més de 20 milions d'euros del 2016. Un creixement exponencial molt destacat, concretament d'un 3.395,86%. Ho podem veure clarament al gràfic 11:

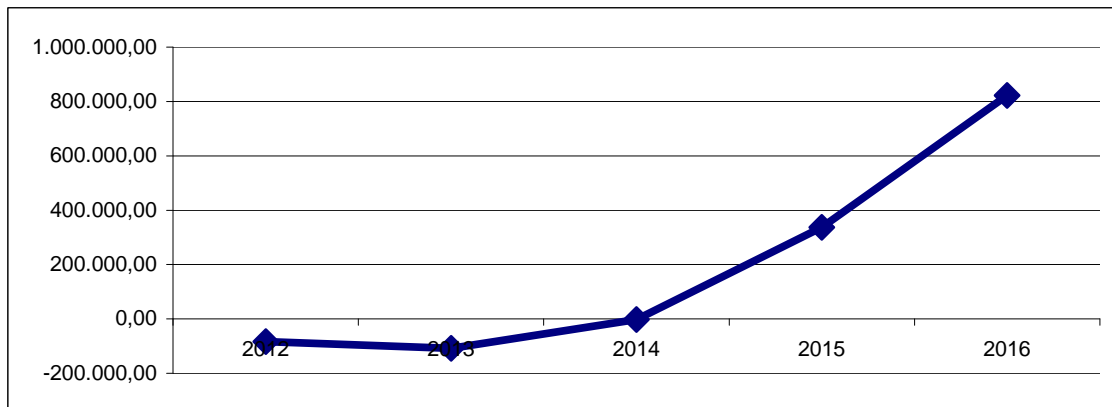
Gràfic 11: Evolució facturació Som Energia (2012-2016)



Font: elaboració pròpia a través de les dades obtingudes de les memòries econòmiques i socials de Som Energia

A continuació, ens volem detenir a observar l'evolució dels resultats econòmics de la cooperativa entre els exercicis 2012 i 2016. Com podem observar, aquests també presenten una tendència a l'alça molt clara, amb l'excepció de l'evolució entre el 2012 i el 2013. Aquests resultats han passat, per exemple, de les pèrdues de quasi 83.000 euros el 2012 a tenir uns guanys de més de 800.000 euros el 2016. Un creixement, doncs, d'un 1.090,68%. Ho podem observar clarament al gràfic 12:

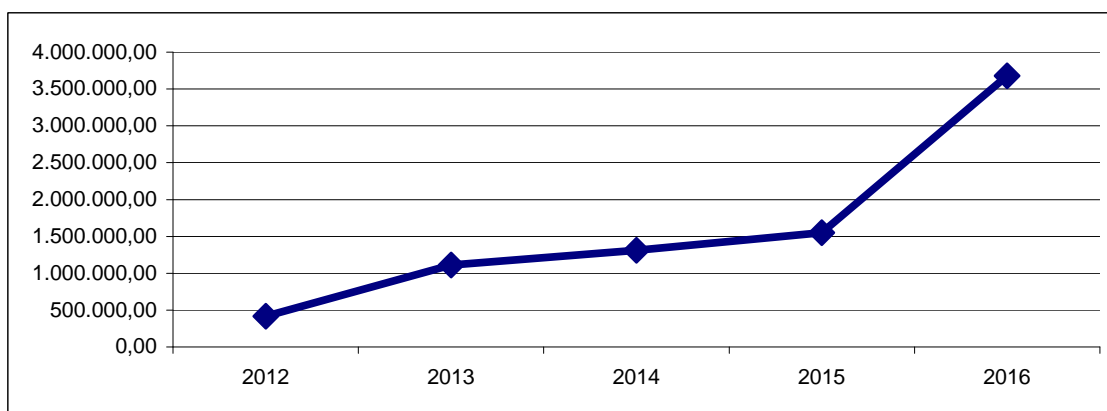
Gràfic 12: Evolució resultat econòmic Som Energia (2012-2016)



Font: elaboració pròpia a través de les dades obtingudes de les memòries econòmiques i socials de Som Energia

Ens interessa ara atendre a l'evolució del fons de maniobra de la cooperativa (el resultat de restar el passiu corrent al nostre actiu corrent), que ens pot servir per calibrar la solvència financera de l'empresa, i que en el cas analitzat té una tendència clarament positiva. En els diferents exercicis analitzats (2012, 2013, 2014, 2015 i 2016), es poden observar dades molt positives, que serveixen per descobrir que la salut del projecte és bona. Així, trobem com, per exemple, aquest fons de maniobra passa de més de 416.000 euros l'exercici 2012 als més de 3.600.000 euros del 2016. Entre 2012 i 2016, doncs, l'augment és d'un 783,40%. Ho podem veure clarament al gràfic 13:

Gràfic 13: Evolució fons de maniobra Som Energia (2012-2016)



Font: elaboració pròpia a través de les dades obtingudes de les memòries econòmiques i socials de Som Energia

Un cop analitzats aquests diferents indicadors, podem dir sense por a equivocar-nos que Som Energia és un cas clar d'èxit empresarial tenint en compte la variable econòmic-financera, i l'horitzó que es presenta és clarament favorable, sobretot pel que fa al creixement de la massa social i també dels resultats econòmics, malgrat que s'ha de tenir en compte que aquest també ve condicionat per l'evolució dels preus en el mercat energètic espanyol.

Apreciacions sobre la governança en la cooperativa i possibles tensions. Anàlisi de les entrevistes

A partir de les diferents entrevistes realitzades, hem pogut extreure'n algunes consideracions importants pel que respecta a la governança i el funcionament organitzatiu de la cooperativa. Intentarem fer un repàs de les idees més importants que hem aconseguit extreure.

La primera cosa que queda clara després de parlar amb les diferents persones entrevistades, és que totes elles tenen com a objectiu principal aconseguir el canvi en el model energètic. Aquesta motivació ve donada, òbviament, per qüestions de tipus ideològic, relacionades amb l'ecologisme. Totes les persones entrevistades són persones actives socialment, i generalment a altres organitzacions o moviments socials.

A la pregunta sobre l'opinió general sobre l'evolució de la gestió de la governança en la cooperativa, les diferents persones entrevistades han explicat la seva visió, tenint en compte que cadascuna d'elles ha entrat a formar part de la cooperativa en moments diferents i han tingut trajectòries diferenciades. Com és obvi, en el cas dels membres més veterans hi ha una visió més global de l'evolució de la cooperativa des dels seus inicis. En aquests principis, la missió de la cooperativa era ben clara: canviar el model energètic espanyol a través de la generació i comercialització d'energia verda. A nivell organitzatiu, existia un consell rector format per voluntaris molt implicats que ràpidament van ser desbordats de feina, a causa del gran creixement de la cooperativa. De seguida es va posar de manifest la necessitat de començar a professionalitzar l'estructura tècnica de l'empresa, amb la contractació d'una primera persona assalariada, en aquest cas en Marc Roselló.

Algunes de les persones entrevistades han coincidit a afirmar que actualment prima una visió més empresarial en la cooperativa, quan en els seus inicis existia una visió més centrada en els objectius socials del projecte, centrats en el canvi de model energètic i en el funcionament com a moviment social. Això pot ser objectiu de certa crítica, en el sentit que s'ha produït un cert trencament amb l'esperit de les persones que van fundar Som Energia el 2010.

Fa uns quatre anys, va sorgir un debat interessant en la cooperativa, centrat en la possibilitat de separar clarament les funcions de l'equip tècnic i el consell rector. Amb l'experiència dels anys, hi ha força coincidència en senyalar que potser aquella separació va ser massa radical, i potser caldria trobar la manera de "fer confondre" ambdós equips. Aquest és un debat que està de plena actualitat a la cooperativa, i que caldrà afrontar amb més profunditat en un futur proper. En l'apartat del treball on parlàvem de les tensions i les possibilitats de ruptura, ja hem apuntat que la tensió es fa menys evident quan es confonen les funcions d'ambdues estructures, per exemple si el consell rector exerceix les funcions de la gerència (RIUTORT, 2015). Cal establir els mecanismes necessaris per tal que hi hagi una col·laboració real entre el consell rector i l'equip tècnic.

També es posa de manifest que ha hagut tensions en els òrgans directius de la cooperativa, més concretament en les dues presidències anteriors a l'actual. Això, molt clarament, suposa una pèrdua de temps i un malbaratament d'energies molt perjudicial per al funcionament de l'activitat de l'empresa, a més de crear tensions entre les persones que la dirigeixen. Tanmateix, ha existit una continuïtat en algunes de les persones que dirigeixen la cooperativa, i això es valora com a positiu.

Un debat molt interessant també que ha sorgit durant les diferents entrevistes efectuades és el que té a veure amb la dicotomia que es crea entre la democràcia interna/participació o l'eficiència. Sabem que una de les raons de ser de les cooperatives és precisament la participació i la democràcia interna, però de vegades pot semblar que el foment d'aquestes pot anar acompanyat d'ineficiència en el funcionament de l'organització. Un dels reptes que té una cooperativa amb molts socis com Som Energia és precisament saber combinar correctament i amb equilibri la participació amb l'eficiència.

Les diferents persones entrevistades han coincidit en senyalar que en les organitzacions, i particularment en les cooperatives, on creix molt el nombre de persones sòcies, es produeixen necessàriament tensions, derivades dels diferents punts de vista i opinions respecte de la manera

d'organitzar-se, governar-se i decidir. Aquestes tensions, segons alguns dels entrevistats, són inherents a la condició humana. També s'ha coincidit en afirmar que les tensions no tenen per què ser necessàriament motiu de preocupació, sempre i quan es creïn espais per abordar-les i trobar-ne solucions. Per això, cal sempre voluntat de diàleg i una cultura participativa clarament definida, a través d'espais de formació i opinió, amb transparència en la informació, etc.

Una observació molt interessant que ha aparegut en les entrevistes té a veure amb la idea que quan una organització creix molt i molt ràpidament, el sentiment de pertinença pot disminuir, i això podria haver-se produït a Som Energia. D'aquí, sorgeix la necessitat d'aconseguir una participació més centrada en la qualitat que no pas en la quantitat, doncs queda clar que la implicació de les persones en una cooperativa de consum amb més de 39.000 socis és proporcionalment més baix que quan aquesta estava en els seus primers anys de vida.

Les persones entrevistades també han coincidit en afirmar que clarament no serà senzill gestionar la governança en Som Energia en el futur, com no ho ha estat en la encara breu trajectòria de la cooperativa. A la mateixa vegada, però, es fa una valoració positiva de la gestió que s'ha fet fins ara, tenint en compte els condicionants que han vingut donats per la seva evolució, doncs ja ha quedat clar que s'ha hagut de fer front a canvis molt radicals i sobtats donats precisament pel l'èxit i el creixement en tots els sentits de la cooperativa. En tot cas, hi ha la consciència que no hi ha hagut una gestió del tot ben planificada. La capacitat d'adaptació de la cooperativa s'ha demostrat positiva. Segons expliquen alguns dels entrevistats, molt probablement hagués estat difícil fer-ho de forma diferent (i millor). Un dels trets més positius que han aparegut en les entrevistes és el fet que Som Energia no té una estructura jeràrquica, sinó que hi ha un colideratge dels diferents actors: consell rector voluntari, equip tècnic molt implicat, grups locals en procés d'empoderament, etc.

Com a trets negatius en el funcionament de la governança de la cooperativa, s'ha explicat que la lentitud en la resposta a demandes dels socis seria una de les mancances que s'han produït en els darrers anys, sobretot deguda a la saturació de feina dels càrrecs. Una altra característica que podríem qualificar de negativa és el fet que alguns rols no han estat prou ben definits, i això pot portar a situacions sense colideratge.

En un moment donat, fa aproximadament dos anys, es va produir un cert conflicte que es va dirimir en l'assemblea general, i que tenia a veure amb una proposta de modificació dels estatuts que no va ser acceptada pel conjunt de socis participants. Aquesta "crisi" va poder ser superada i es va saber gestionar positivament.

Hi ha força consens també en senyalar que no és fàcil gestionar la participació de 39.000 socis, sobretot pel que fa a la presència física en les assemblees generals. Per això els debats dintre de la cooperativa ocupen molt de temps en pensar nous mecanismes on-line de participació, que permetin que aquesta sigui més senzilla i còmoda per al conjunt de les persones sòcies. Dintre la cooperativa s'és plenament conscient que cal avançar en la creació de nous mecanismes de participació telemàtica per facilitar la implicació dels socis. Es coincideix clarament en la necessitat de crear nous mecanismes més dinàmics, doncs les estructures presencials estan quedant obsoletes.

El paper dels grups locals és fonamental, i d'això en tenen plena consciència les persones que dirigeixen la cooperativa. En aquest sentit, aquests grups locals estan en el centre del debat de Som Energia constantment, doncs el futur sembla que ha de passar necessàriament per un empoderament d'aquests nuclis i potser una major autonomia en el seu funcionament. En alguna de les entrevistes s'ha explicat que no s'ha forçat en cap moment la governança dels grups locals i se'ls ha deixat funcionar amb autonomia i autoorganització. Aquest fet segurament ha ajudat a fer créixer l'empoderament i, a la vegada, ha fet augmentar la implicació i l'activisme dels seus membres. Potser la flexibilitat serà clau a l'hora de dotar de més autonomia i recursos els grups locals. Fins i tot s'ha parlat en algun moment de crear cooperatives de segon grau o fins i tot cooperatives locals independents. Tanmateix, només es tracta d'idees en fase embrionària.

Una opinió que hem trobat en diferents persones entrevistades ha estat que no s'ha de buscar el creixement a qualsevol preu, i que això s'ha de combinar amb la voluntat de no tancar cap porta i decidir directament no créixer. Es tracta d'un debat que ha estat apassionant en la cooperativa, i que de ben segur ho continuarà sent en el futur: cal seguir creixent o s'haurà de decidir en algun moment que es deixa de créixer. En algun moment en el passat aquesta decisió es va posar sobre la taula i es va optar per créixer. En alguna de les entrevistes s'ha reflexionat sobre el fet que potser l'àmbit estatal és massa gros, i potser en el seu moment s'hauria d'haver optat per tenir un àmbit d'actuació més acotat.

Totes les persones entrevistades han coincidit a afirmar que no identifiquen tensions específiques entre les persones més veteranes i les que s'han incorporat amb posterioritat al projecte.

Gràfic 14: Quadre resum d'idees-força extretes de les entrevistes

- L'objectiu principal fundacional de Som Energia era aconseguir el canvi en el model energètic existent
- Actualment prima una visió més empresarial en la cooperativa, quan en els seus inicis existia una visió més centrada en els objectius socials del projecte
- Ha hagut tensions en els òrgans directius de la cooperativa, que han comportat pèrdua de temps i malbaratament d'energies molt perjudicial
- Amb el creixement, es va veure immediatament la necessitat de començar a professionalitzar l'estructura tècnica
- Comença a estendre's la idea que cal "fer confondre" el consell rector i l'equip tècnic, per tal que entre ambdós equips existeixi una col·laboració real
- Sovint es parla de la dicotomia entre democràcia interna/participació i l'eficiència, dos conceptes que no necessàriament han d'estar renyits
- Hi ha consens en la idea que, on creix molt el nombre de persones sòcies, es produeixen necessàriament tensions
- Quan una organització creix molt i molt ràpidament, el sentiment de pertinença pot disminuir, i això pot comportar menys participació
- Existeix clarament una valoració positiva de la gestió que s'ha fet fins ara a la cooperativa, no exempta de dificultats pel ràpid creixement
- Es coincideix en la necessitat de crear nous mecanismes on-line de participació, no només l'assemblea general (presencial)
- Hi ha consens en la necessitat de dotar de més protagonisme i recursos als grups locals
- No s'ha de buscar el creixement a qualsevol preu

Font: elaboració pròpia

Conclusions finals

Com dèiem anteriorment, l'objectiu principal d'aquest treball és demostrar que la gestió de l'èxit és difícil i problemàtica pel que respecta a la governança i l'adaptació de l'organització en el cas de Som Energia. Per fer-ho, vam plantejar dues preguntes bàsiques que hem intentat respondre amb aquest treball: 1) És Som Energia un cas d'èxit des del punt de vista econòmic-financer? i 2) el creixement del nombre de socis ha portat problemes en la governança de l'entitat?

A la primera pregunta, i a tenor dels diferents indicadors presentats a la investigació, queda clar que podem afirmar clarament que el cas de Som Energia representa un èxit empresarial des del punt de vista econòmic-financer, amb indicadors excel·lents pel que fa a capital social, facturació, resultats econòmics o fons de maniobra. El creixement en nombres absoluts del nombre de socis, treballadors i grups locals també donen fe de la bona salut del projecte de la cooperativa.

També volíem confirmar si en un cas clar d'èxit empresarial com és Som Energia es produeixen necessàriament tensions en la seva governança i organització a causa d'un creixement clar en el nombre de socis. La resposta és que efectivament aquestes tensions s'han produït de forma clara. Arribem a la conclusió que es produeixen necessàriament tensions, derivades dels diferents punts de vista i opinions respecte de la manera d'organitzar-se, governar-se i decidir.

Cal explicar que l'objectiu principal en la fundació de Som Energia l'any 2010 no era un altre que aconseguir el canvi en el model energètic. Això feia que sorgís com una cooperativa que pretenia funcionar com a moviment social. En el moment que la cooperativa començar a créixer tan ràpid i es converteix en un cas clar d'èxit empresarial (les dades econòmiques analitzades en aquest treball així ho corroboren), sorgeix immediatament la necessitat de professionalitzar l'estructura tècnica de l'empresa, per poder així donar un bon servei a les persones sòcies.

Hi ha un moment en què sorgeix el debat sobre la conveniència de continuar creixent o bé tallar el creixement continu de la cooperativa. Es va decidir apostar pel creixement, i això va portar a donar servei a tot l'Estat Espanyol, excepció feta de les Illes Canàries. Actualment, prima una visió més empresarial que no pas de moviment social a l'empresa, si bé no es pot dir sota cap concepte que l'objectiu de canviar el model energètic no continuï vigent. Ans al contrari, aquest objectiu segurament és més vigent que mai. La idea de fons que existeix a la cooperativa és que no es pot créixer a qualsevol preu.

Actualment hi ha obert el debat a Som Energia sobre la conveniència de separar clarament les funcions de l'equip tècnic i el consell rector de la cooperativa. Es tractaria de "fer confondre", en certa manera, ambdós òrgans. El que queda clar és que cal establir els mecanismes necessaris per tal que hi hagi una col·laboració real entre el consell rector i l'equip tècnic, tenint en compte que en el primer els càrrecs són voluntaris i en el segon aquests són remunerats. Sabem, a més, que en la recent història de la cooperativa s'han produït tensions entre els diferents òrgans directius.

Una necessitat que queda ben clar que existeix i que segurament serà més important en el futur, fa referència a la necessitat d'adaptar la realitat de la cooperativa (amb més de 39.000 socis) a les eines i mecanismes de participació. Caldrà crear noves plataformes on-line de participació, per fomentar-la i facilitar la tasca als socis que no participen presencialment en les assemblees generals. Aquí radica el debat principal de la dicotomia creada entre els conceptes de democràcia interna/participació i l'eficiència. Una no ha d'estar necessàriament renyida amb l'altra. El fet que el sentiment de pertinença pot disminuir amb el creixement de l'organització és un fet, i una manera de fer que aquest augment es pot aconseguir amb la creació de nous mecanismes de participació en les decisions que prengui la cooperativa.

Sabem que a Som Energia s'ha produït un creixement en tots els sentits que segurament no era l'esperat per a les persones que van fundar la cooperativa. Aquest creixement, molt elevat en els darrers anys, ha fet que l'organització s'hagi anat adaptant al canvi necessàriament i, en alguns

moments, de forma improvisada. De totes maneres, la percepció existent en la cooperativa és que, malgrat les tensions, aquesta adaptació ha estat positiva.

El paper dels grups locals ha estat i és molt important a Som Energia, però tot sembla indicar que encara ho serà molt més en el futur. La descentralització en una organització tan gran és imprescindible, per les necessitats i les realitats existents als diferents territoris. De fet, el model dels grups locals està en ple procés de deliberació, i no es descarta cap escenari de futur: creació de cooperatives de segon grau, fundació de cooperatives locals independents, etc.

En definitiva: Som Energia és un cas d'èxit empresarial, tant a nivell social com econòmic-financer, amb dades que mostren un creixement molt ràpid en tots els aspectes. Aquest creixement, indubtablement, ha contribuït en la creació de tensions organitzatives i de governança, que la cooperativa ha anat resolent a través d'un procés d'adaptació contínua i, algunes vegades, poc planificada.

Agraïments

En primer lloc, vull agrair el seu amor i la seva paciència a la meva companya de vida, la Roser, i al meu fill, en Miquel, perquè aquests darrers mesos he deixat de dedicar-los tot el temps que es mereixen, degut al postgrau que ara finalitzo amb aquest modest treball.

També vull agrair el suport dels meus pares, Charo i Miguel, a qui els dec gairebé tot.

Vull agrair també la feina de tots els professors i totes les professores que ens han acompanyat en aquest postgrau, especialment a la meva tutora, Patrícia Crespo, que m'ha ajudat molt i m'ha motivat en l'elaboració d'aquest treball. També vull fer un esment especial a l'Eloi Serrano, director de la Càtedra d'Economia Social del Tecnocampus i coordinador del postgrau, amb qui he mantingut converses molt enriquidores, més enllà d'allò estrictament acadèmic.

Vull donar les gràcies també a la Montse Lamata, que a més de companya de feina ha impartit algunes interessants classes en el postgrau, i que com a experta en governança m'ha ajudat en la recerca de base teòrica per explicar aquest complicat concepte.

També vull agrair molt especialment la col·laboració de diversos membres de la cooperativa Som Energia, que em van atendre molt amablement a l'hora de realitzar les entrevistes personals. Mil gràcies a Ricard Jornet, Gijsbert Huijink, Victoria Pellicer, Ferran Mozas, Yaiza Blanch i Marc Roselló. Els vostres comentaris han estat fonamentals en l'elaboració d'aquest treball.

I per últim, vull enviar un agraïment molt especial i una forta abraçada a tots els companys i totes les companyes del postgrau, dels qui he après moltíssimes coses i amb els qui m'ho he passat d'allò més bé durant aquests mesos.

Bibliografia i altres fonts

Bibliografia

- ARNÁEZ ARCE, V. M. (2011); La comercialización de energía eléctrica a través de cooperativas de consumo; Boletín de la Asociación Internacional de Derecho Cooperativo (Journal International Association of Cooperative Law), núm. 45, pàgs. 197-216.
- BARCIA MAGAZ, José Vicente i ROMERO, Cote (eds.); Alta tensión. Por un nuevo modelo energético sostenible, democrático y ciudadano; Icaria.
- CARRASCO (2011), Rafael; "Enercoops, ¡otra energía es posible!"; a la revista "Integral", núm. 377.
- COMÍN OLIVERAS, Antoni i GERVASONI VILA, Luca (2009); Democracia económica: hacia una alternativa al capitalismo; Icaria.
- COROMINAS, Carlos (2014); Cómo nos engañan las eléctricas; Akal.
- CRUZ PEÑA, Juan (2017); "Endesa e Iberdrola pierden clientes por tercer año consecutivo en España"; article publicat a El Confidencial, 20-6-2017: https://www.elconfidencial.com/empresas/2017-06-20/endersa-iberdrola-factura-recibo-electricidad-clientes-comercializadoras_1402021/
- DARCELES TIFE, Maite (2009); Guías para la transformación; BAI Agencia de Innovación de Bizkaia
- DAVIS, Peter (2002); La gobernanza de cooperativas bajo condiciones competitivas: cuestiones, procesos y cultura; Universidad de Buenos Aires. Instituto de Investigaciones Administrativas.
- DURAN I GRANT, Alexandre, HUIJINK, Gijsbert i ROSELLÓ, Marc (2013); "Som Energia: sostenibilitat energètica i cooperativisme"; a la revista "Medi Ambient, Tecnologia i Cultura", número 50, Generalitat de Catalunya.
- FABRA PORTELA, Natalia (2013); "¿Quién teme a las renovables?"; a la revista "Alternativas Económicas", núm. 8, pàgs. 32-35.
- FABRA PORTELA, Natalia i FABRA UTRAY, Jorge (2012); "Una reforma para la regulación del sector eléctrico"; en ECONOMISTAS FRENTE A LA CRISIS (Ed.); No es economía, es ideología; Destino; pàgs. 181-212.
- GALAZ, Caterine i PRIETO, Rodrigo (2006); Economía solidaria. De la obsesión por el lucro a la redistribución con equidad; Icaria (Más Madera).
- GAMAZA, Ricardo; "Las 'otras' compañías eléctricas ponen luz al final del oligopolio"; article publicat a "Público", 18-7-2017: <http://www.publico.es/sociedad/m-ambiente/energias-renovables-companias-electricas-ponen-luz-final-oligopolio.html>
- GARCÍA-GUTIÉRREZ FERNÁNDEZ, Carlos; "La empresa de participación: características que la definen. Virtualidad y perspectivas en la sociedad de la información", article publicat a CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, abril 2002
- GARCIA JANÉ, Jordi, VIA LLOP, Jordi i XIRINACS DAMIANS, Lluís M. (eds.) (2001); La dimensió cooperativa; Icaria (Antrazyt).
- GARCIA JANÉ, Jordi; "Sostener la participació"; article publicat al blog "Economia Solidària", 12-9-2016: <http://www.economiasolidaria.cat/?p=885>
- GONZÁLEZ QUINTANA, María José y CAÑADAS MOLINA, Encarnación (2008); "Los indicadores de gestión y el cuadro de mando en las entidades no lucrativas"; article publicat a CIRIEC-España; Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, núm. 63, pàgs. 227-252.
- GRANADOS, José J. (2017), La Governança en empreses d'economia social, Dossier de treball per al mòdul sobre governança del Postgrau en gestió d'empreses d'economia social, Tecnocampus
- LÓPEZ LLAMAS, Ferran (2016); Inicio del cambio energético. Som Energia como estandarte del cambio; Projecte final de grau en economia, tutor: Dr. Jordi Roca Jusmet, Universitat de Barcelona.
- PUIGVENTÓS, Clara; "La importància de la mida"; article publicat a "La Directa", 3-7-2013, pàg. 10
- REVISTA ILLACRUA (ed.) (2007); ¡Participación! Una caja de herramientas para la economía solidaria; Icaria (Milenrama).

- RIBA ROMEVA, Carles; "Modelo energético insostenible"; article publicat a la revista "Alternativas Económicas", juny 2015, núm 26, pàgs. 47-49
- RIUTORT ISERN, Sebastià (2015); Reapropiació popular de la energia en los albores de una transició incierta. Una contribució a partir del anàlisi de cas de Som Energia; Tesi doctoral, tutors: Teresa Montagut Antolí i Joaquim Sempere Carreras, Universitat de Barcelona.
- SPEAR, Roger (2004); El gobierno democrático en las organizaciones cooperativas; article publicat a CIRIEC-Espanya; Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, núm. 48, pàgs. 11-30.
- VALLS OLIVÉ, Jordi i GARCIA JANÉ, Jordi; "La participació en les cooperatives grans, el cas de Suara"; article publicat a "Nexe. Quaderns d'autogestió i economia cooperativa"; desembre 2016: <http://app.madsystems.coop/nexe/la-participacio-en-les-cooperatives-grans-el-cas-de-suara/>
- VIA LLOP, Jordi i GÓMEZ, Alba; "La democràcia és un caldo de cultiu", article publicat a "La Directa", 3-7-2013, pàg. 10
- VV. AA. (2017); Esmolem les eines. Debats de l'Economia Solidària per a la Transformació Social. Materials de l'Escola de l'Economia Solidària de Catalunya; Xarxa d'Economia Solidària, Pol-len Edicions SCCL, Tigre de Paper i Icaria.
- VV. AA. (2017); Experiències inspiradores de gestió democràtica i transformació social en el Tercer Sector Social. Recull de candidatures presentades als Premis La Confederació 2017; La Confederació

Altres fonts

- Llei catalana 12/2015, del 9 de juliol, de cooperatives: <http://portaldogc.gencat.cat/utillsEADOP/PDF/6914/1434848.pdf>
- Blog de Som Energia ("Organtizació interna de l'Equip Tècnic i el Consell Rector"): a: <https://blog.somenergia.coop/som-energia/2016/11/organitzacio-interna-de-lequip-tecnic-i-del-consell-rector/>
- Estatuts de Som Energia SCCL: <https://www.somenergia.coop/wp-content/uploads/2014/08/4-EstatutsSomEnergia2014CAT.pdf>
- Web de Salvaenergy: <http://www.salvaenergy.com/mercado-electrico-espanol-breve-descripcion/>
- Web de Som Energia ("Qui som"): <https://www.somenergia.coop/ca/qui-som/>

Annexos

Qüestionari utilitzat en les entrevistes fetes a diferents membres de la cooperativa

- Quan t'associes a Som Energia?
- Quan comences a participar-hi activament? Com? Per què decideixes fer-ho?
- Quin càrrec/s ocupes actualment?
- Opinió general sobre la gestió de la governança en la cooperativa des dels seus inicis o des de la teva entrada. Com s'ha gestionat el creixement?, etc.
- Una cosa positiva en la gestió de la governança a Som Energia.
- Una cosa negativa/crítica en la gestió de la governança a Som Energia.
- Com creus que serà l'evolució de la governança en el futur a Som Energia? Per què?
- Creus que Som Energia ha gestionat correctament el seu creixement, en termes de governança? Què hauries fet diferent? Per què?
- Creus que Som Energia s'està preparant en termes de governança per a un escenari de canvi i continu creixement? Quines previsions hi ha?
- Pel que fa a les relacions de poder... Creus que les tensions entre associats amb càrrec directiu s'han de donar necessàriament? Quins mecanismes es poden crear per mitigar aquestes tensions?
- Creus que ha hagut tensions importants en el cas de Som Energia? En cas afirmatiu, a què es s'han degut/deuen? S'han gestionat/gestionen adequadament?
- Creus que el creixement exponencial en el nombre de socis comporta necessàriament tensions en la governança?
- Com ho han viscut els membres més veterans?
- Hi ha tensions específiques entre els membres més veterans i els més nous? Hi ha desconfiances?