Diputació Barcelona
xarxa de municipis

RESSORT

BONES PRÀCTIQUES RSE

La Fageda

"De l'èxit social a l'èxit empresarial"

Sector d'activitat:
Ramader / alimentari

Activitat de l'empresa:
Integració laboral de persones amb discapacitat psíquica o malalties mentals, per mitjà d'activitats ramaderes i producció i comercialització de derivats lactis.

Localitat: Olot

Plantilla:
203 persones (120 amb discapacitat o malaltia mental) (2006)

Facturació anual:
6 M€ (2005)

Pàgina web:
www.fageda.com

Promotors de l'experiència:

Cristóbal Colón, president
fageda@fageda.com

Descripció de l'empresa

La Fageda és una cooperativa catalana d'iniciativa social sense ànim de lucre, que té com a finalitat la integració sociolaboral de les persones de la comarca de la Garrotxa que pateixen discapacitat psíquica o trastorns mentals severs. Està formada per 203 persones, incloses usuaris i usuàries i professionals.

Les activitats productives de la cooperativa són eminentment agrícoles i es desenvolupen dins el marc administratiu d'un Centre Especial de Treball: un viver forestal, una granja de vaques per a la producció de llet, la planta d'elaboració de productes làctics i la secció de jardineria. Les activitats assistencials, un Servei de Teràpia Ocupacional, pisos assistits per als treballadors i treballadores i activitats de lleure, persegueixen millorar al màxim la qualitat de vida dels seus usuaris i usuàries.

Data o període de l'experiència

La Fageda neix l'any 1982, per iniciativa conjunta d'un grup de professionals de l'àmbit de la psiquiatria i de l'Hospital Psiquiàtric de Girona, davant la necessitat de cobrir un buit assistencial i acollir les persones amb discapacitat psíquica i malalties mentals de la comarca de la Garrotxa.

Objectius

Es parteix de la base que el treball pot actuar com un element clau en el procés rehabilitador de la persona, ja que augmenta la seva autoestima i canvia el seu paper, en la família i en la societat, passant de ser un element passiu a una persona que contribueix activament a la societat.

Per això, valoren que la feina ha de complir les condicions següents:

- ésser real
- ésser útil a la societat
- estar remunerada justament

La Fageda ha engegat un procés de rehabilitació o reconstrucció de persones amb una estructura psicològica deteriorada, dependents, no valorats, no reconeguts... que mitjançant el seu treball recuperen l'autoestima, se senten útils, importants, reconeguts per la mirada de l'altre.

eQual

Àmbit Ressort

Condicions laborals col·lectius desafavorits

Afecta altres àmbits com Medi ambient i també respecte a la qualitat de producte.

Impacte empresarial en el camp de la integració

La integració de persones amb disminucions és un dels reptes que la majoria d'empreses no acompleixen prou, malgrat l'existència d'un marc legal, la LISMI, que ha estat una de les lleis amb un índex de compliment més baix.

Per contra, l'existència d'organitzacions concebudes per a donar ocupació a aquest col·lectiu, sovint ha desatès la solvència comercial del producte.

Impacte empresarial en el camp del iogurt

El iogurt industrial es fabrica sota paràmetres de preu i quantitat. La més gran quantitat amb el menor cost possible. Les pressions de les grans cadenes de distribució són enormes. Si se'n vol vendre molt, si es vol ocupar un espai important en el lineal de iogurts, cal tenir un preu cada cop més competitiu i assegurar una gran rotació de producte.

Aquesta és la raó d'haver industrialitzat la fabricació de iogurt. Per tant, el iogurt industrial ni és tan bo, ni fa tan de bé a l'organisme com el iogurt de granja.

Es tracta les persones amb tota la seva dignitat i no es parla de *discapacitats* o *disminuïts*, sinó de persones amb capacitats diferents.

Descripció de l'experiència

Inserció de persones amb disminucions en una organització productiva d'èxit comercial

Motivacions

"La Fageda" es fundà l'any 1982, tot i que la idea començà deu anys abans quan Cristóbal Colón treballava al departament de laborteràpia de l'Hospital Psíquiàtric de Saragossa, a l'inici del moviment de reforma psiquiàtrica que tenia com objectiu dignificar la vida de milers de persones ingressades en institucions anomenades manicomis.

En els tallers de "laborteràpia" s'hi feien cendrers i altres objectes que s'anaven amuntegant ja que no tenien gaire utilitat per a ningú: "*era com fer veure que treballaven*". La pràctica els deia que el món del treball podia ser un mitjà extraordinari per a satisfer les necessitats d'aquestes persones, però calia posar en marxa un projecte real, autèntic, en què es fessin coses útils i que, per tant, poguessin rebre un retorn econòmic que seria la prova de l'autenticitat del treball i de qui l'havia portat a terme.

Es feia necessària la creació d'una empresa, repte que no es podia desenvolupar en un medi hospitalari, motiu pel qual van decidir de posar en marxa un projecte independent que permetés crear llocs de treball reals.

Accions, fases del procés i participants

A l'any 1982 van crear a la Garrotxa una cooperativa amb 14 persones amb transtorns mentals severs. L'Ajuntament d'Olot va creure en el projecte i els va cedir uns locals municipals que ningú feia servir i allà comencen a realitzar manipulats per a empreses de la comarca i treballs de jardineria per a l'Ajuntament.

A l'any 1984 aconsegueixen finançament suficient per a comprar una finca rústica a prop d'Olot.

A l'any 1985 inicien l'activitat de ramaderia engegant una estabulació de vaques de llet i dos anys després posen en funcionament el viver de planta autòctona. Quan el projecte tenia cinc anys, la capacitat econòmica i de crear llocs de treball s'anava consolidant.

A l'any 1992, amb la incorporació de l'Estat espanyol a la CEE i la implantació de les quotes en la producció làctia, van haver de fer front a una amenaça a la viabilitat de l'explotació, amb conseqüències econòmiques i de pèrdua de llocs de treball. Calia trobar una alternativa i una bona solució podia ser la transformació de la matèria primera produïda. Es tractava de decidir quins productes podien tenir cabuda en un mercat, en el qual havien vist fracassar més d'una iniciativa com la seva.

“L'activitat laboral, la realitat econòmica i la cadena de valor eren la base sobre la qual havien construït els processos de creixement i autoafirmació personal, de les relacions amb els altres, o sigui, la cadena de sentit”

El mercat hospitalari i institucional era un bon consumidor de iogurts i postres, al qual podien tenir accés. En canvi, el mercat convencional de gran consum estava ocupat per unes marques amb un lideratge absolut, a més de les dificultats que representa incorporar nous productes a la distribució minorista. Però precisament aquesta presència monolítica de les grans marques i l'homogeneïtat dels seus productes, els feia intuir que hi havia espai per a incorporar-hi productes diferents, artesans, no industrials.

Van prendre la decisió d'iniciar el projecte de construcció d'una petita planta de producció en la mateixa finca on tenen la resta de les instal·lacions, sobre la base de dues línies complementàries on operar. Primer en el mercat institucional, i després en la distribució minorista: al 1993 comencen a fabricar els primers iogurts i flams per a un únic client, l'Hospital de la Vall d'Hebron en Barcelona, i amb certa rapidesa incorporen altres hospitals. Seguidament parlen amb les empreses de distribució que tenien establiments a la comarca amb la idea de començar a introduir-se en el mercat del gran consum.

El domini absolut de líder era viscut més com una oportunitat, que com una amenaça, si sabien dirigirse als “nínxols” de mercat que cap competidor ocupava: “*semblava evident que teníem condicions objectives per a intentar-ho. Nosaltres érem diferents. Es tractava llavors d'elaborar una estratègia: teníem uns productes de moltíssima qualitat, i que es percebia clarament, atès que eren elaborats amb llet fresca, tot just munyida. Però a banda de disposar del bon producte, calia a més segmentar mercats, construir la marca, parlar a aquells consumidors que intuíem estaven esperant un producte com el nostre*”.

Mediambient

“El nostre model de desenvolupament sostenible ens permet elaborar 30 milions de iogurts a l’any tot respectant les persones, els animals i l’entorn ”

La Fageda es troba al bell mig de la mítica fageda d’en Jordà, a tocar dels volcans del Parc Natural de la Zona Volcànica de la Garrotxa. Treballar en plena natura, amb contacte amb éssers vius (animals i plantes), forma part de l’objectiu del projecte: ajudar aquestes persones a recuperar en alguna mesura la dignitat perduda. Però a més, en coherència, disposen d’una acurada política ambiental:

- Tenen una planta de compostatge per tractar les dues tones de purins que genera diàriament la granja.
- Les aigües residuals es netegen gràcies a la depuradora biològica que també es troba a la finca.
- Cada any produeixen més d’un milió de plançons per a la reforestació.
- La Fageda està adherida al Codi de Gestió Sostenible de l’Empresa de la Garrotxa i el Collsacabra.

El Mas Els Casals, la seu social, es troba a la fageda d’en Jordà, una de les principals reserves del Parc Natural de la Zona Volcànica de la Garrotxa. En aquesta finca, de 15 ha., es porten a terme la majoria d’activitats, tant assistencials com productives.

Visió i Vinculació estratègica

El president de l’empresa afirma que en el seu cas no tenen uns accionistes afamats de diners que els vagin exigint més guanys, alhora que tampoc tenen la necessitat de crear més llocs de treball, perquè ja han creat tots els que calien.

“Però sí que els hem de mantenir i, per a això, cal ser coherent amb la lògica que el mercat dicta. El mercat diu que cal créixer, però no cal moure’s sota l’obsessió de quotes de mercat”. En canvi, sí que els preocupa la bona percepció que el consumidor té de la seva marca i els seus productes. Això els porta a innovar

i donar-li al mercat els productes que va demanant, per la qual cosa treballen en I+D.

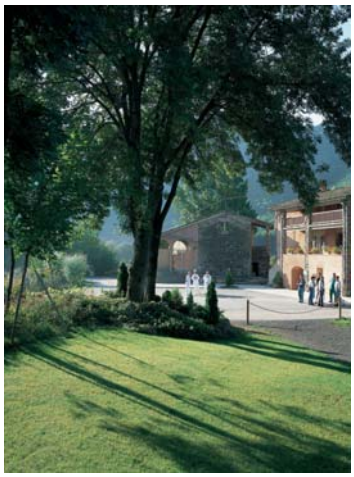
Des d'un punt de vista de mercat, el seu objectiu és Catalunya, on volen seguir sent millors i diferents, fet que els porta a fer ús només del català com a llengua vehicular que, a més, els reforça la identitat.

Aliances

Diverses entitats ens han ajudat a tirar endavant inversions importants que sobrepassen la seva capacitat de finançament (cal tenir en compte que una cooperativa no té socis capitalistes): Obra Social Cajamadrid, Fundació Fèlix Llobet i Nicolau, Obra Social Caixa Sabadell, FUNDOSA, Fundació La Caixa, i Obra Social Caixa Girona.

La Fageda és soci fundador de CLADE, primer grup cooperatiu català, que a hores d'ara aplega 9 cooperatives o societats laborals capdavanteres en els respectius sectors d'activitat. Enguany també ha participat en la creació de SINERGRUP, una associació de Centres Especials de Treball de Catalunya que dóna feina a prop de 3.000 persones. Amb aquests dos ambiciosos projectes, La Fageda es posiciona clarament per la promoció de l'economia social i d'un cert model d'integració laboral a través de l'empresa protegida.

Resultats obtinguts



Per a la cooperativa i els seus treballadors:

- Les activitats productives donen feina a unes 120 persones, 70% de les quals pateixen discapacitat psíquica o malaltia mental crònica (en total més de 200 persones, comptant fundacions assistencials)
- La planta de làctics, creada el 1993, elabora uns 30 milions d'unitats a l'any. Han esdevingut el tercer fabricant de iogurts de Catalunya. La granja té més de 500 vaques de raça frisona que produeixen una llet excepcional.
- El viver produeix més d'un milió de plançons a l'any per a reforestació i paisatgisme. Jardineria treballa per a una dotzena de municipis de la comarca i per al Parc Natural de la Zona Volcànica.

Les activitats assistencials, dutes a terme pels propis monitors/es, per un equip de psicòlegs/logues i educadors/es, són un suport a lespersones usuàriesen el desplegament de la seva feina (Centre Especial de Treball), o bé quan els manquen les aptituds per treballar (Servei Ocupacional amb 40 alumnes), o bé durant el seu horari extralaboral (Esplai), o quan s'han jubilat (Club Social) o els manca allotjament (3 llars-residència amb 40 places), sempre amb l'objectiu de millorar al màxim la seva qualitat de vida.

Per als clientela i la comunitat:

El iogurt anomenat de granja posseeix les millors qualitats, ja que ha estat fabricat en proximitat o contacte amb les vaques, la llet de les quals fermentarà per donar lloc als iogurts. La fabricació és un procés curt on s'assegura en tot moment la *traçabilitat* dels components que hi intervenen.

D'altra banda, la llet no entra en contacte amb agents exteriors, sinó que circula directament dels conductes de munyir als dipòsits de fermentació.

Respecte a la comarca, han acabat amb el problema de la integració laboral: van començar amb 14 persones i ara ja tenen contractats tots els necessaris.

Despeses

Atès el sentit de l'empresa, es podria considerar que tota la seva despesa té un sentit aplicat a l'RSE. En tot cas, els beneficis que generen, enguany de més de 150.000 euros són aplicats a la pròpia missió i aquests èxits els han permès que ara puguin invertir en l'empresa i mecanitzant processos que abans es feien manualment, millorant així les condicions laborals dels seus equips.

Comunicació i èxits

La Fageda no fa publicitat, ja que entenen que no és el camí per a comunicar-se amb el seu mercat. Sí que fan accions de promoció amb un cert impacte, que permet veure la canalla jugant amb vedelles enmig del carrer en les accions promocionals en què regalen productes.

Igualment, les visites d'escolars és un dels millors sistemes que tenim per a donar a conèixer els nostres iogurts. Aquesta estratègia comunicativa s'interrelaciona plenament amb el fet la Garrotxa és una comarca de turisme de qualitat, amb un Parc Natural que atreu cada cop més gent, que en gran mesura coincideixen amb el seu públic objectiu. Per això, els va bé potenciar la vinculació amb la política turística comarcal amb les visites guiades a les instal·lacions per les quals passen prop de 30.000 persones l'any.

"*Els nostres grans competidors tenen de tot excepte vaques. Nosaltres volem que el consumidor final visualitzi que nosaltres som fonamentalment* vaquers *que, a més, tenim la capacitat de poder transformar la matèria primera en un bon producte. Volem que cada persona que vingui aquí esdevingui apòstol de la nostra marca, ja que no hem d'oblidar que la marca és una gran transmissora d'emocions*".

Avui estan a tota la distribució a Catalunya (excepte a les cadenes descompte) i són els líders del iogurt de granja. Una marca com Danone no és per a ells un competidor sinó un aliat, ja que estiren el consum de iogurts, i la Fageda s'hi pot posar darrere quedant-se el consumidor a qui no li sap greu pagar una mica més per un "iogurt de granja", i que se sent identificat amb el seu missatge, estratègicament en català.

Reconeixements:

- 1997: *Placa Francesc Macià* de la Generalitat de Catalunya.
  2003: *Premi a la Qualitat* de la Generalitat de Catalunya, *Premi Carrefour* a la millor empresa

agroalimentària, *Premi ONCE a la Solidaritat i a la Superació* i premi a la *Millor Acció Social* dels diaris Expansión i Actualidad Económica.

- 2004: participació a l'exposició *Bones Pràctiques de l'Àmbit Econòmic, Empresarial i Social* del Fòrum Universal de les Cultures Barcelona 2004.
- 2005: premi de la *Fundación Empresa y Sociedad* a la millor iniciativa d'inserció laboral lliurat pel president del Govern central. *Empresari Social de l'Any a Espanya* per part de la Schwab Foundation de Ginebra, entitat lligada al Fòrum Econòmic Mundial de Davos. Premi *Treball sense Barreres* de diari Dossier Econòmic en la vuitena Nit de l'Economia i l'Empresa. *Volcanet d'argent* a la Mostra Gastronòmica de la Garrotxa.
- 2006 la Fundació Randstad ha atorgat el *Premi a l'Acció Social 2005* en la categoria Pyme a la cooperativa La Fageda. L'Associació Catalana de Comptabilitat i Direcció junt amb Òmnium Cultural van distingir La Fageda per la potenciació i l'ús del català en l'àmbit empresarial. Per fi, la Fundació Agora li atorga el *Premi Catalunya de Comunicació i Relacions Públiques* en un acte solemne al Palau de la Música de Barcelona.

Més informació:

www.grupclade.com
Fundació Schwab per a l'Emprenedoria Social www.schwabfound.org
Turisme Garrotxa www.turismegarrotxa.com