

# LES COOPERA- TIVES DE SERVEIS





---

# ÍNDEX

---

## **1 // Introducció**

## **2 // Cooperatives de Serveis**

2.2 // Qui en pot formar part?

2.3 // Peculiaritats de la cooperativa de serveis

2.3.1 // Activitat cooperativitzada i relació amb tercers

2.3.2 // Governança

2.3.3 // Règim econòmic

2.4 // Cooperativisme de Serveis a Catalunya i a Ponent

2.4.1 // Experiències del territori

2.5 // Procés de constitució

## **3 // Gestió d'una cooperativa de serveis**

3.1 // Identificació de les necessitats comunes i objectius compartits

3.2 // Gestió interna

3.2.1 // Elements organitzatius

3.2.2 // Elements contextuais

3.2.3 // Elements relacionals/emocionals

3.3 // Avaluació

---



---

# INTRODUCCIÓ

---

Segons l'Aliança Cooperativa Internacional (ACI), una cooperativa és una associació autònoma de persones que s'han unit de manera voluntària per a satisfer llurs necessitats i aspiracions econòmiques, socials i culturals en comú mitjançant una empresa de propietat conjunta i de gestió democràtica.

L'ACI defineix els principis cooperatius que han d'inspirar les cooperatives i que es recullen a la Llei, 12/2015, de 9 de juliol, de cooperatives. Aquests principis són:

## **ADHESIÓ VOLUNTÀRIA I OBERTA**

Les cooperatives són organitzacions voluntàries: són les sòcies i els socis els qui prenen la decisió de formar-ne part. La cooperativa està oberta a totes les persones que poden aportar-hi el seu treball o usar-ne els serveis o i que estan disposades a acceptar les responsabilitats de ser socis, sense discriminació social, política, religiosa, racial o sexual.

## **GESTIÓ DEMOCRÀTICA PER PART DELS SOCIS**

Les cooperatives són organitzacions gestionades democràticament pels seus socis i sòcies, que participen activament en la fixació de les polítiques d'actuació i en la presa de decisions. La participació suposa el dret i el deure de ser escollit per als càrrecs socials de la cooperativa. La distribució de vots no es basa en el capital, sinó que cada soci té un vot.

## **PARTICIPACIÓ ECONÒMICA DELS SOCIS**

Per formar part d'una cooperativa cal aportar un capital, que es fixa als estatuts, la llei no fixa cap quantitat mínima. Els socis gestionen el capital de manera democràtica. La distribució dels excedents es fa retribuïnt de manera principal la participació en l'activitat cooperativitzada i no la participació en el capital.

## **L'AUTONOMIA I LA INDEPENDÈNCIA**

Les cooperatives són organitzacions autònomes, gestionades pels seus socis que han de mantenir la llibertat de controlar el seu propi destí.

## **L'EDUCACIÓ LA FORMA I LA INFORMACIÓ**

Les cooperatives proporcionen educació i formació als socis i sòcies i als treballadors perquè puguin contribuir al desenvolupament de les seves cooperatives d'una manera eficaç. També informen el gran públic (entorn), especialment els joves i els líders d'opinió, de la naturalesa i beneficis de la cooperació.

## **LA COOPERACIÓ ENTRE COOPERATIVES**

Les cooperatives serveixen als seus socis i sòcies d'una manera eficaç i enforteixen el moviment cooperatiu treballant conjuntament mitjançant estructures locals, nacionals, regional i internacionals.

## **L'INTERÈS PER LA COMUNITAT**

Les decisions que pren la cooperativa han de ser responsables amb l'entorn en què està situada i promoure la participació en el desenvolupament de la comunitat.

Segons les activitats cooperativitzades pels socis i sòcies de la cooperativa poden rebre diferents denominacions. En el cas que els objectius socials siguin cooperativitzar serveis auxiliars a les activitats econòmiques dels associats, anomenem **cooperatives de serveis**.

---



---

# COOPERATIVES DE SERVEIS

---

## QUÈ SÓN?

---

Segons la llei de cooperatives, concretament en l'article 129, es defineixen les cooperatives de serveis com:

“Són cooperatives de serveis les que associen persones físiques o jurídiques que són titulars d'explotacions industrials o de serveis i professionals o artistes que exerceixen llur activitat per compte propi. Les cooperatives de serveis tenen per objecte la prestació de subministraments i serveis i l'execució d'operacions destinades al millorament econòmic i tècnic de les activitats professionals o de les explotacions de llurs socis.”

Tot i que en poden formar part persones físiques, és una fórmula empresarial pensada per a la cooperació entre negocis preexistents per millorar la viabilitat de les seves activitats econòmiques i consolidar-se mitjançant la gestió col·lectiva d'uns serveis concrets i altres activitats, mantenint l'autonomia econòmica i productiva dels respectius negocis.

Per al compliment de llur objecte, les cooperatives de serveis poden dur a terme les activitats següents:

A // Adquirir, elaborar, produir, fabricar, reparar i mantenir els instruments, la maquinària, les instal·lacions, el material, els productes i els elements necessaris o convenients per a la cooperativa i per a l'activitat professional o les explotacions dels socis.

B // Dur la gestió d'indústries auxiliars o complementàries de les dels socis i executar operacions preliminars o fer transformacions que afavoreixin l'activitat professional o les explotacions dels socis.

C // Transportar, distribuir i comercialitzar els serveis i els productes procedents de la cooperativa i de l'activitat professional o les explotacions dels socis.

D // Qualsevol altra activitat que sigui necessària o convenient o que faciliti el millorament econòmic, tècnic, laboral o ecològic de l'activitat professional o de les explotacions dels socis.

---

## QUI EN POT FORMAR PART?

---

Les sòcies de la cooperativa són les que utilitzen els serveis i activitats que es posen en comú (és cooperativitzen). Per constituir-la en calen un mínim de dues que s'haurà d'augmentar obligatòriament a 3 en un termini de 5 anys. Com es detalla a la llei les sòcies poden ser persones jurídiques, qualsevol tipus de societat siguin cooperatives o no, o persones físiques, treball autònom, professionals col·legiats o artistes.

Aquestes sòcies han de tenir una activitat econòmica en funcionament de qualsevol sector econòmic.

Segons el tipus de sector econòmic en el qual pertanyen les associades aquest tipus de cooperatives poden rebre la denominació d'aquest sector econòmic com per exemple és el cas de les cooperatives del comerç o les cooperatives de transport.

La Llei de cooperatives contempla una classe de cooperatives que tot i que podrien ser considerades cooperatives de serveis per la seva finalitat i objecte social es consideren una tipologia diferent amb unes característiques i condicions particulars. En són un exemple les cooperatives agràries, les cooperatives de crèdit, les d'assegurances, les sanitàries, les d'educació i les marítimes, fluvials i lacustres.

Segons la llei de cooperatives: “Una cooperativa no pot ésser classificada com a cooperativa de serveis si les circumstàncies o les característiques que concorren en els socis o en l'objecte permeten d'incloure-la en una altra de les classes que estableix l'article 109”

En el cas que totes les sòcies siguin cooperatives es podria optar per la cooperativa de segon grau amb un model d'integració de serveis.

---

---

# PECULIARITATS DE LA COOPERATIVA DE SERVEIS

---

Aquest tipus de cooperativa és regeix pel mateix funcionament que la resta de cooperatives amb algunes peculiaritats que s'exposen a continuació.

---

## ACTIVITAT COOPERATIVITZADA I RELACIÓ AMB TERCERS

---

La principal característica que diferencia aquest tipus de cooperativa és la gestió col·lectiva dels serveis per part de les explotacions econòmiques que se'n beneficien. Aquest serveis (activitat cooperativitzada) s'han de definir detalladament en l'objecte social dels estatuts i quina relació es tindrà amb tercers.

La relació amb els tercers tindrà una influència directa amb les bonificacions fiscals que gaudirà la cooperativa. D'acord amb el règim fiscal especial, de la Llei 20/1990, de 19 de desembre, les cooperatives de serveis estan protegides fiscalment, i això implica que la tributació dels resultats cooperatius en l'impost de societats seria del 20% sobre la base imposable, enlloc del 25%.

Tot i això, la mateixa llei determina que el volum d'operacions amb tercers no socis no podrà ser superior la 50% del total de les de la cooperativa, sense perdre la condició de cooperativa fiscalment protegida.

Mitjançant aquesta limitació és posa de manifest la finalitat d'aquest tipus de cooperativa, que és la prestació de subministraments i serveis i l'execució d'operacions destinades al millorament econòmic i tècnic de les activitats professionals o de les activitats de les sòcies, per davant de l'obtenció de beneficis per la venda d'aquest serveis a tercers.

---

## GOVERNANÇA

---

Un dels reptes d'aquest tipus de cooperativa és la gestió de la governança interna i és un aspecte clau per garantir-ne l'èxit. Una cooperativa de serveis disposa dels mateixos òrgans socials de governança que qualsevol altra classe de cooperativa: L'assemblea general i el Consell Rector. Tanmateix, existeix una peculiaritat en el dret a vot respecte a altres tipus que només es contempli l'opció que cada soci tingui només un vot.

La Llei de cooperatives contempla, concretament en l'article 48, que "les cooperatives de primer grau, en excepció de les cooperatives de treball associat i de consumidors i usuaris, tota cooperativa de primer grau amb més de dos socis pot establir estatutàriament un sistema que reconegui al soci comú un vot plural ponderat en funció de la seva activitat cooperativitzada a la cooperativa. En aquest supòsit els estatuts han de fixar amb claredat els criteris de proporcionalitat, sense que el nombre de vots d'un soci pugui ser superior al 20% del total dels vots socials. En les cooperatives formades únicament per dues persones els acords s'han d'adoptar per unanimitat"

En el cas que una cooperativa de serveis optes per aquesta tipologia de vot plural ponderat, la ponderació haurà d'establir-se en funció de la participació en els serveis mancomunats, mai en relació amb el capital aportat sinó a la utilització dels serveis. Per altra banda, en els estatuts es podrà establir compromisos de participació mínims. Aquest tipus de vot també es coneix amb el nom de mòduls.

En aquest tipus de cooperativa existeixen 3 tipologies de sòcies:

### **SÒCIES COMUNES O DE SERVEIS.**

Són les persones físiques o jurídiques que participen directament en l'activitat cooperativitzada. Aquestes sòcies poden participar subministrant bens i serveis o com a consumidores d'aquests.

### **SÒCIES DE TREBALL.**

Són persones que treballen a la cooperativa i adquireixen la condició de sòcies.

---



---

## SÒCIES COL-LABORADORES.

Són totes aquelles persones, físiques o jurídiques, que, sense dura a terme l'activitat cooperativitzada principal, puguin col·laborar d'alguna manera en la consecució de l'objecte social de la cooperativa. La col·laboració pot consistir en la participació en activitats de caràcter auxiliar, secundari, accessori o complementari a l'activitat cooperativitzada principal o només en l'aportació de capital.

Per tal de garantir la representativitat de totes les tipologies de sòcies en el consell rector és necessari establir criteris en els estatuts que ho facilitin. Com per exemple reservar vocalies a les diferents tipologies de sòcies.

En l'àmbit de la governança, també és important destacar la importància d'elaborar un bon Reglament de Règim intern per tal de recollir els acords que es vagin prenent i facilitar la resolució de conflictes interns que puguin sorgir, aconseguint flexibilitat i capacitat d'autoregulació. És normal que existeixi una tensió natural en l'a gestió d'aquest tipus de model cooperatiu entre les activitats que es volen realitzar dins els negocis i les que es volen realitzar a la cooperativa.

Seguint una lògica general, basada en la finalitat d'aquest tipus de cooperativa, l'objectiu final no ha de ser generar beneficis ni repartir dividends sinó compartir serveis entre les activitats econòmiques que volen continuar sent independents, per millorar-ne la qualitat i rebaixar-ne el cost.

Un altre punt a tenir en compte, és establir el compromís mínim i la gestió de les possibles baixes de sòcies. Per garantir-ne la seva viabilitat, és bàsic establir clarament, respectar i fer acomplir el període de preavís i de permanència en cas de baixa. Per altra banda, també és important preveure com es resoldran inversions significatives, que encara no han estat objecte d'amortització, en cas de baixa d'una associada que va participar de la decisió de dures a terme i que a respectat els terminis de preavís i permanència.

En els estatuts es poden establir condicionants al retorn del capital social en cas de baixa, com per exemple, dotar al Consell Rector de la possibilitat de refusar incondicionalment el reemborsament de les aportacions de capital social tant les obligatòries com les voluntàries. En aquest cas, és recomanable establir procediments per acabar fent efectives aquests reemborsament, per exemple, fixant en els estatuts que les noves aportacions de noves sòcies s'hauran de destinar a fer efectius els reemborsaments de capital social de les sòcies que hagin causat baixa i se'ls hi hagi refusat per ordre de sol·licitud de reemborsament.

---

## RÈGIM ECONÒMIC

---

Els estatuts socials han de fixar l'aportació obligatòria mínima per a adquirir la condició de soci de la cooperativa, que pot ser diferent per a cadascun dels tipus de socis o per a cada soci en proporció a l'activitat cooperativitzada desenvolupada. Tota aportació al capital social que excedeixi l'aportació obligatòria per a ser soci es considera aportació voluntària.

En el cas d'introduir mòduls de participació, s'estableix una escala o gradació de participació en l'activitat cooperativitzada que repercuteix a la participació econòmica i a la participació política.

Exemple d'aplicació de mòduls:

MÒDULS	CAPITAL SOCIAL	DRETS POLÍTICS
TRAM 1	1.000€ DE CAPITAL	1 VOT
TRAM 2	2.000€ DE CAPITAL	2 VOTS
TRAM 3	3.000€ DE CAPITAL	3 VOTS

---

---

Els ingressos típics d'una cooperativa de serveis són:

> El marge que la cooperativa repercuteix en el servei ofert als associats o a tercers. Cal recordar que en cas que és la cooperativa facturi més del 50% a tercers perdia la protecció fiscal.

> Quotes periòdiques de manteniment, fixes o variables en funció del grau d'utilització dels serveis, o d'altres criteris vàlidament acordats i aprovats en l'assemblea.

En el cas d'establir mòduls de participació aquests també poden afectar a aquestes quotes de manteniment.

Exemple d'aplicació:

MÒDULS	CAPITAL SOCIAL	DRETS POLÍTICS	QUOTES
TRAM 1	TRAM 1	1 VOT	100€/MES
TRAM 2	TRAM 2	2 VOTS	200€/MES
TRAM 3	TRAM 3	3 VOTS	300€/MES

En cas d'utilitzar els mòduls de participació s'han de fer constar en:

> Els **Estatuts**, si afecten directament a les aportacions de capital social o als drets polítics.

> El **Reglament de règim intern** quan només influeix en les quotes periòdiques de manteniment.

El retorn cooperatiu s'ha d'acreditar a cada soci en proporció a les operacions, els serveis o les activitats que cadascú hagi fet amb la cooperativa, tenint en compte el que disposa l'article 26.9, de la LLei de cooperatives.

En el cas de les cooperatives sense ànim de lucre no poden repartir el retorn cooperatiu entre les sòcies, però poden reduir els percentatges o les quotes que assumeixen les explotacions membres pels serveis que els ofereix la cooperativa.

---

## COOPERATIVISME DE SERVEIS A CATALUNYA I A PONENT

---

Les cooperatives de serveis són un model d'intercooperació obert entre empreses i professionals de qualsevol sector econòmic que pot servir com a marc per dur a terme activitats de diferent naturalesa. Depenent de la seva tipòloga i el tipus de relació que estableixin entre elles, poden rebre una denominació particular vinculada a l'àmbit o sector al qual operin. Les més comunes són les cooperatives del comerç, de transportistes o d'activitat professional.

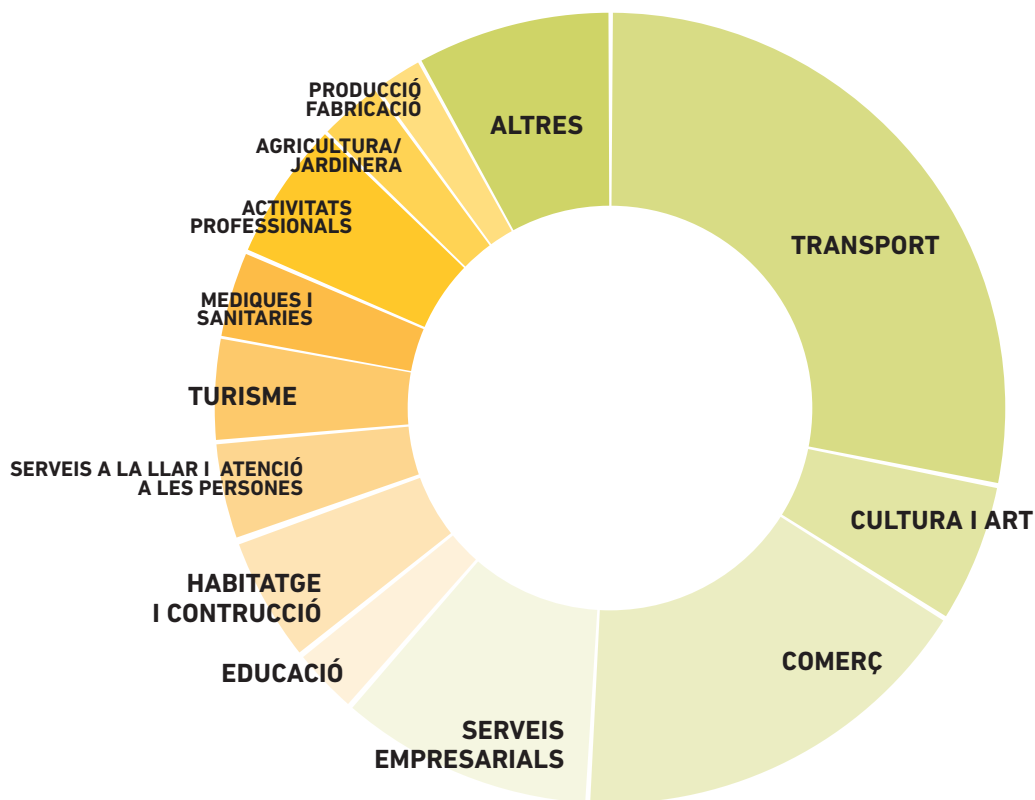
Les **cooperatives d'activitat professional**, agrupen persones que exerceixen una activitat professional entesa com aquella que requereix titulació universitària o titulació professional vinculada a estudis universitaris, més la inscripció en el col·legi professional corresponent, hauran de tenir present el que preveu la Llei 2/2007, de 15 de març, de societats professionals. Aquestes cooperatives poden tenir objectius diferents segons les necessitats dels associats, poden ser des de l'optimització d'estructures i despeses, fins a l'assoliment d'una dimensió o complementarietat que permet oferir més i millor capacitat de resposta.

Les **cooperatives de transportistes** agrupen a professionals del transport tant de mercaderia com de passatges i s'han d'adaptar a les normatives específiques i disposar de les autoritzacions necessàries per efectuar l'activitat. Aquestes cooperatives actuen com a intermediàries entre els professionals i els usuaris del servei. Els transportistes són els que disposen de la llicència per exercir l'activitat i la cooperativa els hi presta un suport per desenvolupar la seva activitat. Augmentant el volum de negoci, la seva capacitat de resposta i els permeten el proveïment conjunt de subministraments i serveis de manteniment.

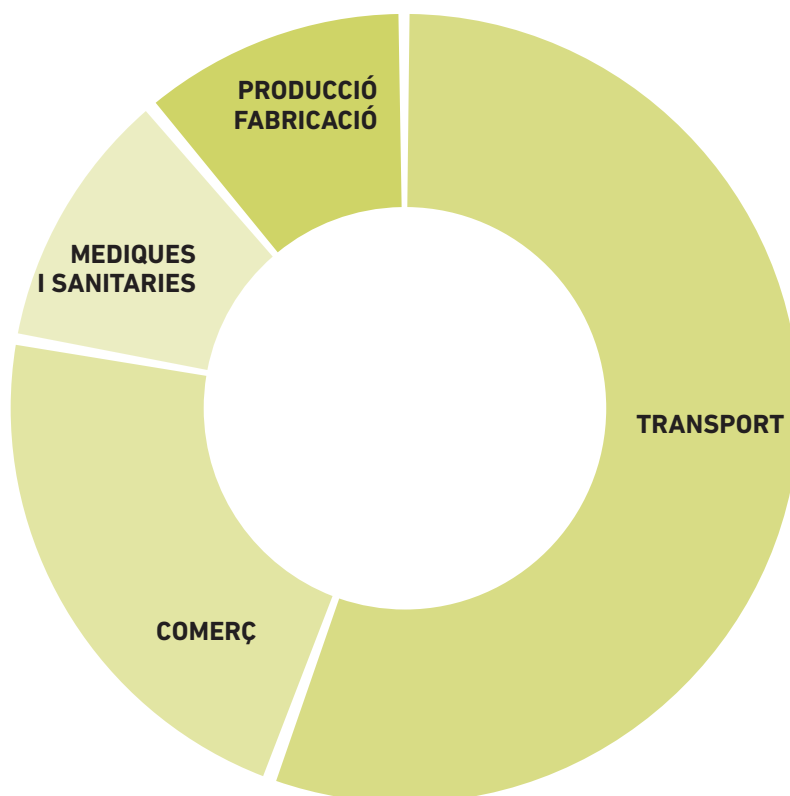
---

Les **cooperatives del comerç** agrupen a comerços d'un mateix sector i ofereixen als seus associats la possibilitat d'organitzar de forma conjunta i optimitzar la compra dels productes i el seu tractament logístic, reduint-te els costos i millorant la gestió d'estocs dels comerços mitjans o petits.

Segons dades del registre de cooperatives de Catalunya, les cooperatives de serveis representen un 5,43% del total i estan distribuïdes per sector d'activitats de la següent manera:



En el cas de Ponent representen el 2,06% i els sectors d'activitat són els següents:



---

## EXPERIÈNCIES DEL TERRITORI

---

### COOPERATIVES DE TRANSPORTISTES



#### TELE RADIO TAXI LLEIDA SCCL

És una cooperativa de taxistes de Lleida que agrupa la majoria de professionals de la ciutat (Un 80% de les llicències).

---

### COOPERATIVES DE TRANSPORT DE MERCADERIES



### COOPERATIVES DEL COMERÇ



QUALITY FERRETERIA PLUS SCCL

#### QUALITY FERRETERIA PLUS SCCL

Cooperativa de serveis que ofereix subministraments a les ferreteries associades.



#### JAC SCCL

Cooperativa de serveis a amb una línia pròpia de productes que subministra a les botigues associades.



#### FEDEFARMA SCCL

Cooperativa farmacèutica que ofereix serveis integrals a les farmàcies associades.

---

### COOPERATIVES D'ACTIVITAT PROFESSIONAL



#### OIKOSVIA Arquitectura, SCCL

Cooperativa de serveis formada per professionals del món de l'arquitectura.



#### LA BONITA SCCL

Cooperativa de serveis d'artistes de diferents disciplines.

#### LA BRANDA DESTIL·LERIA SCCL

Obrador compartit d'elaboració de licors i destilats.

---

### ALTRES COOPERATIVES



#### MENGEM PONENT

Cooperativa de serveis formada per productores i elaboradores de Ponent que ofereix serveis de comercialització i altres serveis empresarials als seus associats.



#### COOP 57 SCCL

Cooperativa de serveis financers.

---

# PROCÉS DE CONSTITUCIÓ

El proces de constitució segueix el mateix procediment que qualsevol altra cooperativa tenin en compte les peculiaritats que hem comentat anteriorment.

## REQUISITS MÍNIMS:

Calen un mínim de 2 persones jurídiques (entitats, empreses o persones autònomes) sòcies de serveris per constituir-la. (3, al cap de 5 anys).

El capital social de constitució és de 3.000€

## PASSOS A SEGUIR:





---

# GESTIÓ D'UNA COOPERATIVA DE SERVEIS

---

## IDENTIFICACIÓ DE LES NECESSITATS COMUNES I OBJECTIUS COMPARTITS

---

Les cooperatives de serveis ofereixen una sèrie d'avantatges i potencialitats per les empreses i professionals associats com són:

- > Guanyar dimensió, economia d'escala.
- > Complementarietat de l'oferta per donar millor resposta a les necessitats de l'entorn
- > Optimització d'estructures i despeses
- > Comprar i dotar-se de recursos conjuntament, optimitzant la logística i reduint costos
- > Afavorir l'accés a serveis especialitzats, finançament, assessorament..
- > Incrementar la capacitat comercialitzadora i distribuïdora.

Tot i això, és imprescindible que les seves sòcies facin un treball intern per analitzar les debilitats, amenaces, fortaleces i oportunitats del projecte, abans de constituir un projecte d'intercooperació d'aquest tipus.

També s'han de plantejar i definir quins objectius comuns comparteixen les iniciatives que compondran el projecte, quines necessitats compartides motiven la intercooperació, quins recursos i/o activitats es cooperativitzaran per assolir-ho, en quin grau es compartiran els riscos i quina implicació tindrà cada iniciativa.

És recomanable que, a part d'un **anàlisi objectiu** de cost benefici de la intercooperació, les iniciatives facin un **anàlisi subjectiu** on s'analitzin factors interns i externs tenint en compte tant els punts de vista racionals com els emocionals per detectar quins aspectes positius i negatius afavoriran o dificultaran la participació en la iniciativa o quines línies vermelles no estan disposades a creuar o quin serà el mínim que s'exigirà, a partir de la situació o característiques personals de les sòcies que componen les iniciatives, de les situacions o característiques de la pròpia iniciativa, per l'experiència prèvia en projectes similars i per la situació o característiques del projecte d'intercooperació.

A partir d'aquest estudi individual i conjunt es podrà definir quina tipologia de cooperativa de serveis i el nivell d'intercooperació.

Segons la tipologia de les sòcies i la relació entre elles el procés d'intercooperació podrà ser:

### **INTERCOOPERACIÓ HORIZONTAL O COMPETITIVA.**

Es realitza entre empreses i professionals que es dediquen a la mateixa activitat professional. Sovint tenen l'objectiu principal d'aconseguir un salt d'escala. Per contra, en tractar-se d'empreses i iniciatives que són competidores, presenten més dificultats a l'hora d'establir pràctiques de cooperació més profundes i sovint es generen relacions més fràgils entre elles. En l'etapa inicial és important establir el compromís i implicació òptim de totes les iniciatives participants així com definir amb claredat els objectius comuns.

### **INTERCOOPERACIÓ VERTICAL O COMPLEMENTÀRIA.**

La conformen empreses que pertanyen a la mateixa cadena productiva en diferents llocs o estadis, i busquen les sinergies a partir de la seva complementarietat en productes, activitats o habilitats. Aquest tipus d'intercooperació, tot i que n'existeixen exemples, no acostuma a generar la constitució d'una cooperativa de serveis, però sí que es pot donar d'una manera informal entre associats d'una mateixa cooperativa que a partir d'una experiència de cooperació inicial acaben generant noves relacions i projectes més desenvolupats. En aquest tipus d'intercooperació, en ser complementària, no existeixen tantes tensions relacionals provocades per la competència directa, tot i que sí que és important ficar en comú el compromís de cada una de les participants i establir el grau d'implicació mínim així com el repartiment de responsabilitats i tasques, ja que si no es treballen la implicació en aquest tipus de projecte, acaba marcada pel benefici directe i a curt termini que n'obtenen les iniciatives limitant les possibilitats de desenvolupament i èxit. Un exemple d'aquest tipus de cooperativa, és la cooperativa Perviure, SCCL. Una cooperativa de serveis que agrupa una cooperativa especialitzada en arquitectura, acompanyaments de grups i assessorament jurídic i financer, que mitjançant la intercooperació ofereixen un servei integral d'acompanyament a les cooperatives d'habitatge.

---

---

## **INTERCOOPERACIÓ SIMBIÒTICA O MULTISECTORIAL.**

La conformen empreses que no tenen entre elles cap relació, però compte amb un conjunt de capacitats i competències complementàries que permet a cada una millorar la seva posició competitiva o a resoldre necessitats comunes. Aquest tipus d'intercooperació és la més comuna en les cooperatives de serveis i sol agrupar empreses o iniciatives d'un territori concret o d'un sector determinat. En són un exemple les centrals de compres, els obradors compartits o els serveis per a empreses. En aquest tipus de cooperativa no s'han de fer front a les problemàtiques de la intercooperació competitiva, però sí que és necessari treballar el compromís i la implicació en el projecte, ja que el retorn pot ser molt dispar entre les entitats participants.

A partir d'aquest treball podrem començar a definir de manera precisa la visió, missió i valors del projecte, uns objectius comuns i l'estratègia per dur-los a terme a partir de la gestió dels recursos disponibles i implicació de les participants.

---

## **GESTIÓ INTERNA**

---

Els principals reptes que s'ha d'abordar en la gestió d'una cooperativa de serveis són:

- > El compromís i la participació activa de cada un dels membres.
- > La presa de decisions, com s'arriben a consensos i es gestiona la dissidència.
- > Gestió del conflicte.
- > Superar la visió d'immediatesa, treballar a mig i llarg termini
- > Assegurar la viabilitat i l'autofinançament de la cooperativa més enllà de l'aportació de les sòcies.
- > Aconseguir generar espais de participació i comunicació efectius i inclusius que garanteixin la participació de tots els membres.
- > Assolir un discurs comú, una cultura de treball pròpia, que superi les diferències
- > Treballar l'estratègia i la planificació d'accions de forma conjunta per assolir els objectius comuns.

Per fer-ho és important destinar temps i recursos en treballar els àmbits econòmic, societatari i relacional de la cooperativa tenint en compte els següents elements:

---

## **ELEMENTS ORGANITZATIUS**

---

Són aquells elements necessaris per gestionar el funcionament a nivell organitzatiu de la cooperativa. En l'organització de la cooperativa hi intervenen diferents tipus de processos:

### **ESTRATÈGICS**

Són aquells que serveixen per definir i verificar les polítiques, estratègies, objectius i fites de l'organització. En aquests processos es defineixen els espais de governança i participació de sòcies. Un bon treball en aquesta àrea ens permetrà incidir positivament en el sentiment de pertinença, la implicació de les sòcies i la definició col·lectiva del projecte.

### **OPERATIUS**

Són aquells que s'encarreguen exclusivament de l'execució de les accions necessàries per aconseguir els objectius de la cooperativa. Un bon treball en aquest tipus de processos ens permetrà assolir els nostres objectius d'una forma més eficient.

### **DE SUPORT**

Són tots aquells processos que duen a terme activitats de suport necessàries pel bon funcionament dels processos operatius. Un bon treball d'aquest tipus de processos incideix directament al resultat dels processos operatius.

---

## **ELEMENTS CONTEXTUALS**

---

Són tots aquells elements de l'entorn que poden afectar directament a l'activitat de la cooperativa o de les sòcies. És important prestar especial interès en aquests elements per tal d'anticipar-nos i disposar de la suficient informació per prendre decisions i/o modificar l'estratègia conjunta de la cooperativa.

---



---

Alguns d'aquests elements són el context econòmic on es desenvolupa la cooperativa, el context polític que pot influir directament sobre l'activitat que realitza, el context social i territorial, el context sectorial, la infraestructura existent a l'entorn per desenvolupar les activitats cooperativitzades, la normativa i legalitat existent que influeix directament a les activitats i objectius de la cooperativa o el suport extern existent.

---

## ELEMENTS RELACIONALS/EMOCIONALS

---

Són tots aquells elements que tenen a veure amb les relacions que s'estableixen entre les sòcies, com ens comuniquem, quins vincles existeixen, com es relacionen, com es tracta la diversitat, etc. Aquests elements s'han de treballar i definir conjuntament com els atendrem, en lloc d'improvisar-ho. Per fer-ho, en moltes ocasions, és necessari comptar amb suport extern, una visió externa i especialitzada que acompanyi en la gestió de la cohesió de l'heterogeneïtat del col·lectiu. És important generar espais per abordar-ho, tant formals com informals.

Alguns dels principals elements relacionals que cal tenir en compte en qualsevol cooperativa són:

### **LA CONFIANÇA.**

És possible que les iniciatives que conformen la cooperativa no hagin compartit espais ni treballat conjuntament amb anterioritat, per aquest motiu és necessari treballar la confiança entre elles i generar espais que la potenciïn. Per generar confiança és necessària la predisposició i la voluntat de les sòcies, a més a més d'uns valors compartits, i és un procés que s'ha de treballar dia a dia i a partir de fets, tenint en compte els límits de les relacions per gestionar adequadament les expectatives i gestionar les frustracions.

### **GESTIÓ DE LA DIVERSITAT.**

Probablement, cada un dels membres que componen el projecte tenen una realitat particular. És important tenir present aquesta diversitat, per gestionar-la i convertir-la en un valor. És necessari que coneixem aquestes realitats (situació econòmica, escales salarials, posicionament en el mercat, habilitats, punts forts i punts febles...) per tal de potenciar aquells elements que ens poden fer créixer i aportar valor al projecte i anticipar-nos i trobar solucions per aquells que ens puguin suposar una dificultat per treballar conjuntament.

### **GESTIÓ DEL CONFLICTE.**

Inhabitualment com a tota organització haurem de fer front a conflictes entre associats, tot i això, la gestió d'aquests conflictes estarà directament lligada a la forma de comunicació i vincles existents entre les sòcies. Com més treballada estigui l'àmbit relacional de la cooperativa més eines tindrem per fer front als conflictes i gestionar-los de forma efectiva.

---

## AVALUACIÓ I MILLORA CONTINUA

---

És útil i imprescindible que realitzem un seguiment continuat de l'evolució dels acords presos referents a l'estratègia de la cooperativa i la seva organització. Buscar espais periòdicament on preveure formes d'avaluació de la tasca feta i de l'assoliment d'objectius. Aquesta avaluació l'hem d'entendre com un aprenentatge i com una eina útil per redefinir l'estratègia. Algunes preguntes que ens podem fer, en aquests moments d'avaluació, són: Com funciona l'acord? S'estan fent les tasques definides? Quins efectes està tenint per a les organitzacions respectives? Els espais que tenim són suficients i s'adeqüen a les nostres necessitats? Estem complint amb el compromís de cadascú? En aquests moments d'avaluació i reflexió, ens podem enriquir també d'altres experiències d'intercooperació existents.

Una bona forma de realitzar aquesta avaluació que ens permetrà créixer i millorar és revisar totes aquelles dinàmiques i anàlisis que hem utilitzat en el moment de creació com poden ser els DAFOS, CANVAS, STEER, entre altres per veure si continuen sent vigents, en quines àrees o àmbits hi ha hagut canvis i analitzar-ne els motius a partir de l'experiència.

---



# PONENT COOPERA

ATENEU COOPERATIU

📧 [info@ponentcoopera.cat](mailto:info@ponentcoopera.cat)

☎️ 664 26 56 64

🌐 [www.ponentcoopera.cat](http://www.ponentcoopera.cat)



PROMOU I FINANÇA:



Generalitat de Catalunya  
Departament d'Empresa  
i Treball

 **economia  
social**