

NOVES TENDÈNCIES EN LA CREACIÓ I GESTIÓ D'EMPRESSES SOCIALS: CASOS D'ESTUDI (II)

Coordinadora: Teresa M^a Monllau Jaques

Tandem social: la visió estratègica al servei de la transformació econòmica, social, ambiental, educativa i cultural

Autors

Pilar Jornet

Associació Social Business City Barcelona

Andrea Balletbò

Soci de Tandem Social

Jordi Gusi

Soci de Tandem Social

Jaume Oller

Soci de Tandem Social

Sergi Rufat

Soci de Tandem Social



OBJECTIU DEL CAS

L'any 2011 neix a Barcelona la cooperativa de treball associat Tandem Social S.C.C.L, consultora estratègica especialitzada en l'economia social, l'empresa social i el tercer sector. L'objectiu del cas és el de familiaritzar els estudiants amb el procés d'emprendre i la presa de decisions estratègica, així com posar de relleu els reptes principals als que s'enfronten les organitzacions de nova creació al llarg de la seva implementació, desenvolupament i creixement. També, donar a conèixer el moviment cooperatiu com a referent de l'economia social.

El cas està dirigit a estudiants de programes de grau i postgrau de les ciències socials, com administració i direcció d'empreses i economia, per a assignatures relacionades amb l'emprenedoria, la direcció estratègica i la gestió d'entitats no lucratives.

1. INTRODUCCIÓ

1.1. TANDEM SOCIAL I L'ODS 8: TREBALL DECENT I CREIXEMENT ECONÒMIC

Els Objectius de Desenvolupament Sostenible (ODS) van ser adoptats al 2015 per tots els estats membres de les Nacions Unides com a crida universal per a posar fi a la pobresa, protegir el planeta i garantir que totes les persones puguin viure en pau i prosperitat pel 2030. Es tracta d'un llistat de 17 objectius integrats, que persegueixen una sostenibilitat global (mediambiental, econòmica i social) pel 2030. El Programa de les Nacions Unides pel Desenvolupament (PNUD) és el principal organisme de les **Nacions Unides** pel desenvolupament i té una posició referent en ajudar a implementar els 17 ODS a uns 170 països i territoris.

ODS 8 sobre Treball Decent i Creixement Econòmic. Conforme l'economia global segueix recuperant-se dels efectes de l'anterior crisi econòmica, veiem un creixement lent, un augment de les desigualtats i un dèficit laboral incapaç de cobrir la força laboral d'una creixent població mundial. Segons l'Organització Internacional del Treball (OIT), al 2015 hi havia més de 204 milions de persones aturades. Lamentablement, aquesta tendència es veurà de nou agreujada a partir de 2020 per la crisi sanitària i econòmica mundial generada per la Covid-19. Els objectius de desenvolupament sostenible persegueixen contrarestar aquesta tendència i *“estimular un creixement econòmic sostenible, augmentant els nivells de productivitat i d'innovació tecnològica, tot fomentant polítiques que acompanyin i estimulin l'emprenedoria i la creació d'ocupació d'aquest fi”*.

Tandem Social és una cooperativa de consultoria estratègica que posa el seu coneixement i experiència al servei de la transformació econòmica, social, ambiental, educativa i cultural. Es tracta d'una cooperativa de treball d'iniciativa social i sense afany de lucre que treballa sota els principis del tercer sector, l'economia social i els valors del cooperativisme.

Va néixer formalment al 2011, en plena crisi econòmica, per acompanyar iniciatives emprenedores, implementar programes de suport i formació a persones, en col·laboració amb institucions públiques i privades a nivell local, estatal i internacional. Aquest impuls pren sentit especialment en el context socio-econòmic del seu naixement, ajudant al teixit de l'emprenedoria social i el cooperativisme a desenvolupar-se i créixer, tot lluitant contra la vulnerabilitat del moment.

L'expertesa de Tandem Social radica justament en l'acompanyament i estimulació d'aquests sectors, fent ús d'eines tradicionalment vinculades a l'economia del capital i posant-les al servei de la transformació social, impulsant així una economia centrada en les persones on la qualitat de vida i l'equilibri entre l'entorn i les persones són els elements sobre els quals pivota la presa de decisions, **principis clarament alineats amb el treball decent i el creixement econòmic que persegueix l'ODS 8.**

Per altra banda, el caràcter integrat dels ODS fa que les intervencions d'una àrea afectin a les altres, i per tant, el seu equilibri fomenta una sostenibilitat global: econòmica, social i mediambiental. A Tandem Social ho saben bé. Tot i que la seva feina té un impacte directe en l'ODS 8 sobre Treball Decent i Creixement Econòmic, la seva vocació de transformació social a través de l'acompanyament i la cooperació amb altres persones, institucions i organitzacions (cadascuna d'elles centrades en diferents ODS), fa que indirectament se'n beneficiïn els altres ODS, posant de manifest el seu caràcter integrat, així com la capacitat transformadora i global de la cooperativa.

1.2. TANDEM SOCIAL– MISSIÓ, VISIÓ I VALORS

Tandem Social no és una empresa corrent. Ja des del seu naixement ha donat una especial importància als valors, **apostant per la forma jurídica de cooperativa de treball associat**, aportant un valor afegit a la seva idea d'emprendre un projecte de consultoria estratègica.

La missió de Tandem Social és acompanyar persones, institucions i organitzacions per fer realitat els seus reptes de transformació social, mitjançant l'aportació de treball, coneixement, experiència i il·lusió.

La seva visió és la de contribuir a la promoció i enfortiment d'una economia centrada en les persones i l'entorn, amb un model de governança democràtica i participativa, amb l'objectiu final de generar benestar en tots els àmbits i per a totes les persones.

Per altra banda, **el cooperativisme**, amb una forta tradició a Catalunya, defensa un model de treball amb uns valors molt concrets, dirigits a oferir i promoure el treball decent, els quals comparteix plenament Tandem Social, que s'identifiquen amb la seva missió i visió i que són: l'autoajuda, la responsabilitat, la democràcia, la igualtat, l'equitat i la solidaritat.

D'aquesta forta identificació amb el cooperativisme, en resulta l'alineació dels seus valors i objectius, amb la seva operativitat interna i política d'empresa.

1.3. TANDEM SOCIAL– OBJECTIUS, SERVEIS I IMPACTE

Els **objectius** de Tandem Social són:

- Acompanyar iniciatives de l'economia social i solidària, empreses socials i organitzacions del tercer sector en el disseny i implementació de projectes sostenibles a llarg termini amb un alt potencial de transformació social.
- Contribuir a la construcció d'una societat justa i equitativa, amb les persones i amb l'entorn, cooperant i participant en espais públics i privats.

Sota aquests objectius, Tandem Social ofereix una **sèrie de serveis com a consultoria social estratègica**, principalment, a empreses socials, al sector del cooperativisme, a entitats del tercer sector i a organitzacions de l'economia social i solidària:

- **Acompanyament:** dirigint projectes d'iniciatives socials a Catalunya (Social Business City Barcelona, Obertament, Entitats Catalanes d'Acció Social - ECAS), acompanyant empreses d'economia social i solidària i emprenedores socials.
- **Estratègia:** construïnt de forma participativa l'estratègia de les organitzacions per maximitzar el seu impacte social i sostenibilitat econòmica.
- **Formació:** compartint i transmetent el seu coneixement en el tercer sector, l'economia social i solidària i l'emprenedoria social.
- **Co-disseny:** codissenyant i implementant programes d'alt impacte.
- **Cerca de talent:** realitzant processos de selecció per a llocs de treball de responsabilitat en organitzacions del tercer sector social, cultural i mediambiental i empreses de l'economia social.

Impacte social. Des del seu naixement al 2011, fins a dia d'avui a 2020, Tandem Social ha acompanyat més de 2.115 iniciatives emprenedores, ha implementat 55 programes de suport, ha establert

15 aliances estratègiques i ha format més de 11.000 persones, en col·laboració amb institucions públiques i privades a nivell local, estatal i internacional, **contribuint així a la generació d'impacte social positiu arreu.**

2. ESTRATÈGIA I ESPECIALITZACIÓ. L'AVENTURA D'EMPRENDRE

2.1. TRAJECTÒRIA

Al llarg d'aquests 9 anys de recorregut, Tandem Social ha passat per diferents fases de creixement. Gran part del seu èxit es deu a l'estratègia que ha seguit i ha guiat la presa de decisions. No és d'estranyar ja que com a consultora estratègica és plenament conscient de la importància de desenvolupar una estratègia clara i coherent amb el context del moment, tot establint un pla que hi encaixi, tant internament com externament. Tanmateix, com a cooperativa, Tandem Social és conscient de la importància de donar valor a l'equip humà i al talent que la conforma. És en aquesta intersecció on rau l'element clau que explica l'evolució favorable de la cooperativa, una estratègia construïda de forma participativa i consensuada entre totes les persones que han anat formant part del projecte. Una estratègia amb la qual totes les persones s'hi senten identificades és, en essència, compartida, tendeix a la implicació i facilita la seva implementació.

L'estratègia de Tandem Social està dirigida a diferenciar-se en un sector emergent com és el de la consultoria social, especialment puixant a la ciutat de Barcelona i que en molts casos competeix amb el seu homòleg tradicional, **mitjançant l'especialització.**

A continuació es fa una descripció detallada de les diferents fases per les que ha passat Tandem Social, que posen de manifest l'estratègia d'especialització que ha seguit, adaptant-se al context del sector i de la competència, així com la presa de decisions i els reptes de creixement que han trobat durant el procés.

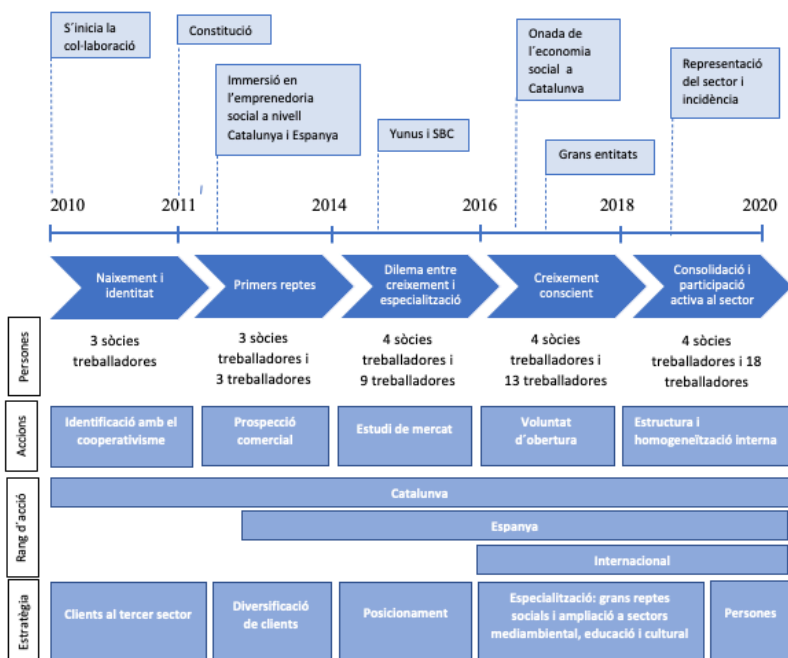


Figura 1: evolució del creixement, nombre de persones treballadores i palanques de canvi.

Font: Tandem Social.

2.1.1. PRIMERA FASE (2010-2011): NAIXEMENT I IDENTITAT DE TANDEM SOCIAL

Al 2010, la confluència de tres voluntats individuals amb ganes d'emprendre, cadascuna entesa des de la seva vessant de la transformació social, i en un moment clau de necessitat social com és la crisi econòmica iniciada al 2008, decideixen començar a crear projectes juntes. Són en Jaume Oller, en Jordi Gusi i en Sergi Rufat.

Al principi es donen un temps de marge d'un any, col·laborant per a projectes petits però sense associar-se, per tal de veure com es complementen i s'entenen treballant. Al cap d'un temps decideixen que cal tenir identitat i cal crear empresa. Finalment, al 2011 donen el pas i es converteixen en socis fundadors de Tandem Social SCCL,

primer en Jaume, en Jordi i en Sergi i, amb el pas del temps, l'Andrea Balletbò també s'incorpora com a sòcia treballadora.

En aquell moment tenen una visió molt clara: volen crear marca, "Tandem Social"; volen crear un producte d'excel·lència, des del punt de vista del procés de la consultoria social; ho volen fer des de la proximitat, ja que coneixen molt bé la realitat social dels reptes socials que els envolten i volen crear equip, un que noti l'acompanyament i l'estabilitat d'una organització.

D'entre les formes jurídiques compatibles amb la seva idea, escullen la cooperativa, pels valors que representa i per la seva manera d'entendre la governança i la cultura empresarials, que bàsicament consisteix en ser corresponsable i copartícep del projecte emprenedor. Són conscients que, per donar valor a la seva relació professional, és indispensable prioritzar Tandem Social sobre les individualitats. Aposten pel "tot o res", posant a disposició de Tandem Social clients, projectes i tot el que pugui sorgir. Aquesta manera d'operar fomenta enormement la confiança i la transparència (qualitats indispensables a tenir en les relacions entre sòcies, per l'èxit d'una empresa), així com el consens a la presa de decisions, **elevant a la seva màxima expressió el concepte d'equip. Un concepte que no només apliquen a les seves relacions internes, sinó que estenen als seus clients, amb els quals formen un tàndem perfecte per a aconseguir la transformació social que persegueixen.**

Així, Tandem Social es presenta com "una cooperativa de treball impulsada per un conjunt de professionals amb experiència que creuen en l'empresa social, les entitats i els projectes socials com a eix de transformació. Per això, oferim serveis de consultoria, estratègia i implementació a aquelles organitzacions que volen contribuir a fer realitat projectes amb un alt impacte, convertint-se així en els nostres tàndems".

2.1.2. SEGONA FASE (2011-2014): PRIMERS REPTES

Durant els primers anys de trajectòria aprofiten l'experiència i el posicionament acumulat individualment. Els clients compartits, com Fundació Catalunya la Pedrera o ECAS representen el 80% de

la seva facturació. Tenen clar que, superada la primera fase d'establiment, han de començar a planificar estratègicament la següent fase i **diversificar la seva cartera de clients**, ja que dependre de pocs clients (tot i que aquests siguin forts), tenint en compte que la rotació normal en col·laboracions és cada 2-3 anys, suposa un risc clar per la continuïtat i estabilitat econòmica futura de Tandem Social. Aquest suposa el primer repte que afronten.

El context socio-econòmic del 2011 hi té molt a veure, de **plena crisi econòmica**, on el tercer sector, principal client de Tandem Social, pren una dimensió cada cop més rellevant (com a sector dedicat als col·lectius més vulnerables, que són els primers en patir les conseqüències d'una crisi) però que, alhora, té molt poc múscul econòmic... quelcom semblant a la situació actual. No existeix una agenda pública en economia social i l'emprenedoria social és un concepte encara prou desconegut. La consciència sobre el moment i els seus clients, junt amb el caràcter visionari dels socis emprenedors, els dona la certesa que és moment d'avançar-se a les tendències i començar a explorar alternatives.

És un període on es mouen molt, fent un gran esforç de **prospecció comercial**, per tal d'identificar nous clients. Al 2012, fan una gran immersió en l'emprenedoria social de la mà del Programa d'Emprenedoria Social de la Caixa, el qual ajuden a dissenyar i implementar i com a proveïdora del Programa @Emprensocial de la Generalitat de Catalunya. Aquests programes suposen el posicionament definitiu de Tandem Social a Catalunya i la porta d'entrada a Espanya, que els dona una visió molt valuosa sobre el territori i les seves necessitats, on, més endavant, arribaran a nous clients, pels qui desenvoluparan nous serveis i propostes de valor.

Aquesta **voluntat d'obertura** no només es limita a l'estat espanyol sinó que forma part de la decisió estratègica d'ampliar el seu rang d'actuació, també a nivell internacional, fent xarxa amb actors del món de l'emprenedoria social arreu amb qui desenvolupar projectes amb impacte i aprendre de bones pràctiques. Arran d'aquesta estratègia, cerquen oportunitats a nivell internacional i entren en contacte amb la figura de Muhammad Yunus, a qui tenen com a referent de l'empresa social.

Muhammad Yunus és premi Nobel de la Pau de 2006, figura de reconegut prestigi internacional per ser pare del concepte d'empresa social i ideòleg dels microcrèdits com a eina de finançament alternativa per a població en risc d'exclusió social, sobretot per motius de pobresa i gènere, i que no té accés a les fonts de finançament tradicionals.

Es posen en contacte amb la Social Business City de Florència (Itàlia), entitat de l'univers Yunus, formada per una gran aliança d'entitats socials i universitats, i que es dedica a la promoció i enfortiment de l'empresa social a la societat i al món acadèmic. La definició d'empresa social que defensa Yunus és la d'aquella organització que desenvolupa una activitat econòmica de venda d'un producte o servei per tal de donar resposta a una necessitat social prèviament identificada, amb l'objectiu de transformar-la generant un alt impacte social positiu. Segons el Prof. Yunus, les empreses socials han de ser necessàriament organitzacions sense afany de lucre i han de treballar sota uns principis molt alineats amb els de l'economia social i el cooperativisme, com són la igualtat de gènere, la sostenibilitat i consciència mediambiental, el foment de treball digne i la sostenibilitat econòmica i financera.

En el transcurs dels dies, sorgeix l'oportunitat de conèixer a Muhammad Yunus i no dubten a viatjar a Florència. De la trobada, fortament inspiradora, en surten amb la decisió ferma de convertir-se en ambaixadors del moviment Yunus a Catalunya i fundar la Social Business City a Barcelona. Per això presenten el projecte a entitats socials de gran reconeixement, associant-se amb la Fundació Intermèdia, Fundació Formació i Treball, Fundació Gentis i Apunts, i trobant grans aliats de l'escena barcelonina, com són l'Ajuntament de Barcelona, l'Obra Social la Caixa, la Fundació Futbol Club Barcelona i Diplocat, i de l'escena acadèmica, com són la Universitat Pompeu Fabra, la Universitat de Barcelona, la Universitat Autònoma de Barcelona, la Universitat Politècnica de Catalunya, la Universitat Oberta de Catalunya, la Universitat Internacional de Catalunya, la Universitat Abat Oliba, La Salle-Universitat Ramón Llull i EADA.

Així, a mesura que creixen en projectes, es van fent forts i són cada cop més coneguts a Catalunya i Espanya, fet per exemple visible en

la seva qualificació com a principals avaluadors d'una iniciativa tan gran com és la Marató de TV3 de 2012, dedicada aquell any a la pobresa.

2.1.3. TERCERA FASE (2015-2016): EL DILEMA DE CRÉIXER I ESPECIALITZAR-SE ESTRATÈGICAMENT

A mesura que Tandem Social va agafant nom i reconeixement, es presenta el primer gran dilema a nivell d'identitat i estratègia: mantenir-se petits, amb clients específics i per projectes més seleccionats, o créixer, ampliant el **rang de serveis a tot el territori de l'estat espanyol** i, conseqüentment, ampliar recursos.

Totes les opcions tenen avantatges i inconvenients. Per una banda, ser petits dona certa flexibilitat, però també comporta dependència envers a una cartera poc diversificada de clients i, per tant, certa inestabilitat futura. Per l'altra, créixer comporta estructurar internament totes les vessants de l'empresa, des de les operacions fins a l'ampliació de personal, transformar els rols professionals dels socis (convertir-se més en directors i coordinadors que en consultors executius), fer un esforç més gran en la comercialització i abandonar la zona de confort que representa la xarxa establerta a nivell de Catalunya.

Per tal de prendre la decisió amb seguretat i d'una manera objectiva, es fa un estudi de mercat sobre el sector de la consultoria, que evidencia l'existència d'**un nínxol de clients poc explotat**. Per una banda, hi ha un gran volum d'empreses que es dediquen a la consultoria tradicional, però que tenen un desconeixement del fet social. Per altra banda, hi ha professionals autònoms que coneixen el sector social, però que treballen sense una estructura empresarial.

El sector social es caracteritza per ser un sector molt participatiu. Els processos de participació tenen avantatges i inconvenients, i un d'ells és que fa la presa de decisions més lenta, on la dedicació als projectes presenta pics de feina, amb moments de connexió i desconnexió. Aquest fet fa que, generalment, siguin projectes menys rentables econòmicament i que requereixin de més temps a nivell organitzatiu i al llarg del temps, fet que fa que les consultores

tradicionals hi estiguin menys interessades. Per altra banda, al sector social hi ha projectes de gran envergadura on els professionals autònoms no hi arriben i aquest fet fa que siguin normalment les consultores tradicionals qui se'n facin càrrec, a pesar de no tenir una vinculació i coneixement, inclús sensibilitat, pel fet social.

Per tant, **davant d'aquest coneixement, Tandem Social decideix créixer estratègicament especialitzant-se més en reptes socials, ampliant els seus serveis als sectors mediambientals, culturals i educatius i oferint així una major cobertura a les necessitats existents.** Una conseqüència directa d'això és que han de créixer en equip. El fet diferencial de Tandem Social és que la seva estratègia inclou sempre una **aposta clara per oferir llocs de treball de qualitat i de fer equip**, generant, d'aquesta manera més valor afegit a clientes i col·laboradores i a la societat en general i fugint del model clàssic d'algunes consultores que es recolzen en un equip ampli de professionals autònoms.

Així doncs, comencen a viatjar mensualment a Madrid, primer una mica a cegues, però de seguida el retorn que obtenen dels clients és molt bo i creix exponencialment el seu impacte. Tandem Social comença a expandir-se principalment a la Comunitat Valenciana (com a tàndem de Novaterra), Galícia (com a tàndem de Lonxanet) i Andalusia (desenvolupant programes d'emprenedoria social amb ACH). Tandem Social comença a ser àmpliament reconegut fora de Catalunya, inclús per la seva identitat corporativa, gràcies a l'esforç de crear una marca "Tandem" forta.

Paral·lelament, a Catalunya es dona un canvi d'escenari; l'economia social entra amb força a l'agenda pública i hi ha un gran creixement del mercat. En aquell moment, el sector de la consultoria social té molt poca capacitat de resposta, degut a la seva manca d'estructura, però Tandem Social, que ja ha fet l'esforç de transformar-se prèviament, està preparat per assumir-lo. Es converteix així en un dels principals referents de la consultoria social a Catalunya.

2.1.4. QUARTA FASE (2016 - 2018): CREIXEMENT CONSCIENT

Conforme es dona el canvi en l'ecosistema català i augmenten els projectes a Espanya, s'**especialitzen en diferents segments de clients**. A Catalunya, agafen l'onada de l'economia social i comencen a tenir un rol rellevant. Es tracta de projectes locals i més petits, que afloren al territori per la bona disposició política i que arriben a Tandem Social majoritàriament a través de programes de suport oferts per l'administració pública, amb la qual la cooperativa hi col·labora com a adjudicatària de diferents concursos públics (per exemple, l'Ajuntament de Barcelona, el de Sant Boi, l'Ajuntament de Sant Cugat i el de Mataró). Aquí, la capacitat transformadora de Tandem Social es genera des de l'inici dels projectes, ajudant-los a la seva mateixa gestació.

A Espanya, aprofiten el seu posicionament per presentar-se a empreses ubicades al sector via RSC (Janssen) i a organitzacions que aborden grans reptes (Fundación Carasso, alimentació, i Fundación Biodiversidad, sostenibilitat ambiental), on ràpidament són vistos com a una consultoria amb un alt valor afegit, donat que a la resta d'Espanya el sector és un mar molt més blau que a Catalunya en aquell moment. Aquí la seva estratègia comercial és la de ser més perseverants, oferint una permanent disposició i estant alerta per quan l'oportunitat sorgeix. La seva força transformadora en aquest tipus de projectes justament es dona en la reconversió de maneres de fer més tradicionals cap a estratègies enfocades al canvi social.

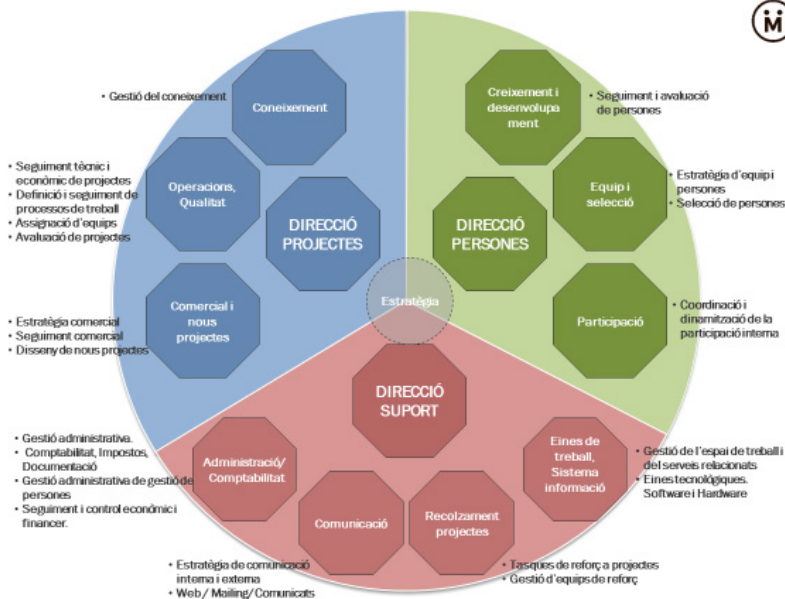
2.1.5. CINQUENA FASE (2018 - ACTUALITAT 2020): CONSOLIDACIÓ I PARTICIPACIÓ ACTIVA AL SECTOR

Al 2018, la seva presència i ampli reconeixement al sector de l'economia social porten a Tandem Social a formar part de les principals federacions i confederacions de l'economia social a Catalunya (Federació de Cooperatives de Treball de Catalunya, Confederació de Cooperatives de Treball de Catalunya) i Espanya (CEPES, COCETA), formant part del seus consells rectors i desenvolupant-se en el rol de **representació institucional**. El seu impacte transcendeix l'administració, amb qui comença a tenir una

relació més estreta i desenvolupant-se en la seva vessant més vinculada a la incidència pública i política.

En aquests últims anys es pot considerar que Tandem Social ha arribat a la seva **fase d'equilibri i estabilització del seu creixement**. Arribats a aquest punt, es fa necessari prendre's un temps de reflexió per a **estructurar i homogeneïtzar** millor Tandem Social, posant especialment atenció en les dues àrees fonamentals de l'organització: **l'àrea de projectes i la de les persones**. El creixement exponencial dels últims anys ha fet que l'equip hagi crescut considerablement, tenint unes necessitats molt diferents a les inicials, passant d'un equip petit de 4 persones, on les relacions són més informals, a un de 22 persones, que demana estructuració en polítiques d'empresa i cultura d'equip.

Per tant, s'adreça a l'estructuració organitzativa, creant processos de participació i comissions de treball, establint l'organigrama i els càrrecs, afavorint espais de trobada i proporcionant els canals necessaris per la transferència d'informació i coneixement interns, així com assegurant-ne la participació com a pilar de la cooperativa. Quelcom necessari no només per motius interns; a nivell extern, la creixent demanda de serveis, vinculada a un major nombre de persones que passen a formar part de l'equip, requereix d'un esforç d'homogeneïtzació i d'un correcte seguiment, fent indispensable l'estructuració organitzativa d'aquests espais. A les figures 2 i 3 es poden consultar l'estructura organitzativa i els espais de participació, respectivament.



1

Figura 2: estructura organitzativa de Tandem Social. Font: Tandem Social.

	Espai	Persones	Àmbits i temes de treball en l'espai
1	Reunió d'equip mensual	Tot l'equip	<ul style="list-style-type: none"> • Següiment de projectes • Noves propostes i accions comercials • Novetats sobre les àrees d'estructura de l'organització • Bones pràctiques de projectes • Informació sobre la participació de TS en xarxes i àmbits de representació i esdeveniments • Avaluació del grau d'assoliment de l'estratègia durant l'any
2	Coordinació	Equip de coordinació + altres persones puntualment	<ul style="list-style-type: none"> • Noves accions comercials i propostes • Definició dels equips de projecte • Selecció de persones • Avaluació anual • Representació en organitzacions i xarxes • Avaluació del grau d'assoliment de l'estratègia durant l'any
3	Direcció	Equip de direcció	<ul style="list-style-type: none"> • Següiment de l'estratègia i la seva implementació • Representació institucional • Contrast i validació de les propostes que apareixen en altres espais, vinculades amb l'àmbit més estratègic
4	Estratègia anual	Tot l'equip	<ul style="list-style-type: none"> • Estratègia de l'organització • Assoliment de l'estratègia de l'any tancat
5	Procés d'avaluació anual	Tot l'equip (en reunions individuals amb l'equip de direcció)	<ul style="list-style-type: none"> • Autoavaluació anual • Avaluació anual • Avaluació 360
6	Assemblea anual	Persones sòcies	<ul style="list-style-type: none"> • Estratègia • Polítiques organitzatives • Inversions • Cultura organitzativa • Representació institucional
7	Participació comunitària	Tot l'equip	<ul style="list-style-type: none"> • Grup de whatsapp • Tandem Family day • Sopar de cap d'any

Figura 3: espais de participació vinculats a l'estratègia i l'operativa. Font: Tandem Social.

2.2. TANDEM SOCIAL AVUI

A l'actualitat, Tandem Social ha arribat allà on s'havia proposat. A la figura 4 es poden consultar els resultats obtinguts fins a l'actualitat, que evidencien que les decisions preses han estat les encertades.

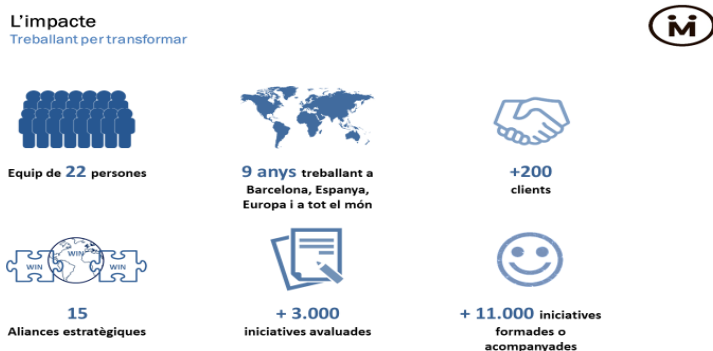


Figura 4: resultats obtinguts fins a juliol 2020. Font: Tandem Social.

Reconeixements. Des del seu naixement al 2011, Tandem Social ha experimentat un creixement molt ràpid que ha anat acompanyat d'un gran reconeixement per part de clients, sector i administració pública. Al 2018, Tandem Social és reconeguda amb el premi CoopCat de la Confederació de Cooperatives de Catalunya per la seva tasca transformadora en la difusió dels principis cooperatius en diferents àmbits estratègics, i l'impuls de l'emprenedoria social i cooperativa.

3. TANDEM SOCIAL MIRANT CAP AL FUTUR

Després del gran creixement dels darrers anys, el mercat de l'economia social a Catalunya es manté estable, però és encara d'hora per saber quina serà la tendència pels anys que vindran, si es tracta d'una bombolla o és una realitat que ha vingut per quedar-se.

Probablement, l'actual crisi de la Covid-19 hi tindrà molt a dir, tenint en compte que ha posat de manifest greus carències socials (en especial sanitàries i educatives) i mediambientals existents, que s'agreujaran amb la previsible retallada pública de pressupostos que vindrà.

Per Tandem Social, és un escenari ambigu. Per una banda, a nivell d'estat hi ha una clara aposta per l'economia social, visible inclús en la nova denominació que ha pres el Ministeri de Treball i Economia Social. És per tant una economia que s'està estenent i que gaudeix de prestigi i reconeixement. No obstant, per l'altra, els clients de Tandem Social, en tant que empreses i socials, veuran disminuïts els seus ingressos per la crisi econòmica, repercutint en una disminució de projectes disponibles. La por que hi ha actualment al sector és que la pressió quantitativa es mengi la perspectiva qualitativa que tant difícil ha estat de construir.

Davant d'aquest escenari encara incert, Tandem Social es proposa internament 3 possibles maneres de reaccionar al context socio-econòmic i de construir la seva estratègia de futur:

- a. Créixer: internacionalitzant-se, buscant nous mercats, per exemple a Amèrica llatina (aprofitant el vincle lingüístic i de part del personal i les oportunitats de l'era telemàtica), així com obrint-se a noves temàtiques d'interès mundial, per exemple en salut i medi ambient.
- b. Mantenir-se com està: per sobreviure a la crisi.
- c. Decréixer: tot anant al *core* i ajustant-se a la nova situació, especialment en els recursos disponibles.

Cadascuna de les tres opcions comportarà diferents reptes per tal d'ajustar-se al context socio-econòmic, així com, indirectament, unes conseqüències per la identitat i marca, fent necessari l'establiment de nous límits, que representaran el nou marc de Tandem Social pels propers anys.

4. PREGUNTES QUE S'HAN DE RESOLDRE

- Com s'explica al cas, Tandem Social es planteja 3 escenaris de futur. Desenvolupa les tres opcions d'estratègia que es plantegen, tot fent una anàlisi del context i dels impactes que podrien generar a la cooperativa, fent referència a la sostenibilitat econòmica i financera i als possibles reptes que s'hi poden preveure.
- Quins objectius estratègics hauria de perseguir Tandem Social a partir d'ara? Com els implementarà? És a dir, quines línies estratègiques haurà de seguir?
- Quins són els elements clau que han promogut l'èxit de la cooperativa?
- Quins aspectes diferencien un model d'empresa cooperatiu (centralitat de la vida) d'un model d'empresa capitalista (centralitat del capital)? Des de el teu punt de vista, té algun impacte en l'elaboració i la implementació de l'estratègia? I en el resultats?

5. REFERÈNCIES BIBLIOGRÀFIQUES

5.1. PÀGINES WEB D'INTERÈS:

- Associació Economia Social Catalunya (AESCAT):
<https://economiasocialcatalunya.cat/>
- Taula d'Entitats del Tercer Sector Social de Catalunya:
<http://www.tercersector.cat/>
- Confederació de Cooperatives de Catalunya:
<https://cooperativescatalunya.coop/>
- Federació de Cooperatives de Treball de Catalunya:
<https://www.cooperativestreball.coop/>
- Xarxa d'economia solidària de Catalunya:
<http://xes.cat/>
- CEPES. Confederación Empresarial Española de la Economía Social: <https://www.cep.es/>
- COCETA. Confederación Española de Cooperativas de Trabajo Asociado: <https://www.coceta.coop/>
- Yunus Center: <http://www.muhammadyunus.org/>
- Social Business City Barcelona:
<https://www.sbcbaselona.org/>
- Tandem Social:
<http://www.tandemsocial.coop/>



Pilar Jornet

pilar.jornet@sbcbarcelona.org

Andrea Balletbò

andreaballetbo@tandemsocial.coop

Jordi Gusi

jordigusi@tandemsocial.coop

Jaume Oller

jaumeoller@tandemsocial.coop

Sergi Rufat

sergirufat@tandemsocial.coop

Per disposar de la nota pedagògica del cas,
podeu fer la consulta via email.

Entitats col·laboradores

