

Libre blanc del tercer sector civico-social



Generalitat de Catalunya

Llibre blanc del
tercer sector cívico-social

Llibre blanc del **tercer sector cívico-social**

Àngel Castiñeira (coordinador)
Pau Vidal (director)
Maria Iglesias, Oriol Miroso i Ana Villa
(equip de recerca)



Generalitat de Catalunya
Departament de la Presidència
Departament de Benestar i Família



**Centre d'Estudis
de Temes Contemporanis**

El *Llibre blanc del tercer sector cívico-social* ha estat elaborat pel Centre d'Estudis de Temes Contemporanis (CETC) per encàrrec dels departaments de la Presidència i de Benestar i Família de la Generalitat de Catalunya

Director del CETC i coordinador del projecte: Àngel Castiñeira
Director del *Llibre blanc*: Pau Vidal
Equip de recerca: Maria Iglesias, Oriol Miroso i Ana Villa
Empreses col·laboradores: Vox Publica i GAPS

Primera edició: juliol 2003

© 2003 Generalitat de Catalunya, Departament de la Presidència, CETC, pel text
© 2003 CETC i EADOP, per l'edició

CETC
La Rambla 130, 2n 2a
08002 Barcelona
www.gencat.net/cetc

Entitat Autònoma del Diari Oficial i de Publicacions (EADOP)
Calàbria 147
08015 Barcelona
www.gencat.net/eadop

Coordinació editorial: Marc Dueñas (CETC) i Lluís Prat (EADOP)
Disseny gràfic (coberta i interior): Eumogràfic
Producció: EADOP

ISBN:
Dipòsit legal: B-34.983-2003
Impressió: Grinver, SA

Sumari

Presentació, <i>Artur Mas</i>	9
Presentació, <i>Irene Rigau</i>	11
Equip responsable i col·laboradors	13
Agraïments	15

I. El procés de realització del *Llibre blanc*

1. Motius i objectius	19
2. Metodologia de treball	23
3. Definició i delimitació del tercer sector cívico-social	37

II. El tercer sector cívico-social i les seves organitzacions

1. Gènesi i evolució del tercer sector	53
2. Característiques generals del tercer sector	57
3. Tipologia del tercer sector cívico-social	69

III. Com treballen les organitzacions del tercer sector cívico-social: situació actual i diagnòstic

1. Organitzacions i òrgans de govern	79
2. L'equip humà de les organitzacions cívico-socials catalanes	95
3. Els recursos econòmics	115
4. La comunicació i les noves tecnologies a les organitzacions	133
5. Marc legal i forma jurídica de les organitzacions sense ànim de lucre	145

IV. El tercer sector cívico-social en una societat relacional: situació actual i diagnòstic

1. La relació entre les diferents organitzacions del tercer sector cívico-social ...	157
2. Els mecanismes i instruments de relació amb les administracions públiques	169
3. Les relacions amb el món empresarial	183

V. Recomanacions

1. Identificació d'escenaris de futur	193
2. Consolidar el paper del sector i els seus valors diferencials	197
3. Clarificar i delimitar el sector	201
4. Millorar el funcionament de les organitzacions	203
5. Crear noves estratègies de col·laboració entre organitzacions	217
6. Desenvolupar un nou paradigma relacional amb l'Administració pública ...	221

VI. Visions sobre el tercer sector

1. Visions generalistes	
El tercer sector, actualitat i reptes de futur, <i>Carles Armengol</i>	229
Entitats i administracions: dependències i autonomies, <i>Joan Subirats</i>	235
Consideracions generals sobre el tercer sector a Catalunya, <i>Jordi Porta</i> ...	241
2. Visions per àmbits de gestió	
Administracions públiques i organitzacions no lucratives a Catalunya:	
de la relació a la col·laboració, <i>Alfred Vernis</i>	247
La gestió de les persones a les organitzacions del tercer sector,	
<i>Ramon Garcia</i>	257
La comunicació amb la societat, la base social i el món de l'empresa,	
<i>Juan Mezo</i>	261
Els recursos econòmics a les entitats del tercer sector, <i>Àngel Font</i>	269
Col·laboració i/o competència entre empreses i ONL,	
<i>José Luis Sánchez Perucho</i>	273

Annexos

Questionari	279
Index de taules	287
Index de gràfics	291
Bibliografia	295
Resums	
Castellano	299
English	315
Français	329

Presentació

En els darrers temps, les organitzacions sense ànim de lucre han anat guanyant un espai merescut en la prestació de serveis tant d'ordre cultural com social a Catalunya. No obstant això, encara estem lluny d'assolir el protagonisme amb què compta l'anomenat tercer sector en alguns països de la Unió Europea pel que fa a l'aplicació de polítiques públiques.

La gran quantitat d'iniciatives socials i la dinàmica xarxa associativa amb què compta Catalunya constitueixen un motor de progrés social i nacional, alhora que enriqueixen la nostra vida comunitària. Les organitzacions del tercer sector cívico-social que treballen amb l'objectiu de millorar la cohesió social i la qualitat de vida de les persones, generen ocupació i representen un element de reequilibri i de solidaritat social. La flexibilitat, la proximitat a la problemàtica social i la capacitat per identificar i canalitzar les necessitats dels ciutadans i ciutadanes, converteixen el tercer sector en un dels pilars bàsics per al desenvolupament social sostenible i la governança, estratègies indispensables per avançar vers una societat oberta, justa, equitativa, cohesionada i amb una forta consciència solidària.

L'activació d'aquestes potencialitats des del Govern de la Generalitat s'està duent a terme mitjançant un pla d'acció estratègic que reforci i consolidi un tercer sector autònom amb capacitat per a la provisió de serveis i aplicació de polítiques públiques. Aquest tercer sector farà de pont entre l'Administració i la ciutadania, complementant i refermant l'actuació social pròpia de les administracions públiques en el marc de l'Estat de benestar. El *Llibre blanc del tercer sector cívico-social*, que presentem tot seguit, és una iniciativa per avançar en la consecució d'aquest objectiu.

En l'escenari tot just descrit, administracions públiques, Govern i actors socials hem de ser capaços de propulsar conjuntament un debat que aporti respostes i solucions per superar les debilitats, consolidar els punts forts, neutralitzar les amenaces i aprofitar les oportunitats descrites en el *Llibre blanc*.

En conseqüència, volem fer palès el compromís i el suport que des del Govern de la Generalitat continuarem donant a iniciatives com aquesta, que, sens dubte, constituiran un impuls per al bon funcionament i la consolidació de les organitzacions que formen el tercer sector cívico-social a Catalunya.

Artur Mas

Conseller en cap de la Generalitat de Catalunya

Presentació

La voluntat del Govern català de disposar d'un *Llibre blanc del tercer sector cívico-social* no és més que una continuació en la tasca de reconeixement i impuls envers la iniciativa social a Catalunya. Volem posar de manifest la inequívoca voluntat de reconeixement i proximitat, així com de capacitat d'articular les polítiques necessàries a cada moment, per poder fer costat al conjunt de les organitzacions del tercer sector cívico-social.

La primera publicació del *Llibre blanc del tercer sector cívico-social* ha volgut donar protagonisme a les diferents organitzacions per tal de reflectir la diversitat d'actors que conformen el sector. Aprofundir el coneixement present dels diferents vessants de la gestió interna de les organitzacions i de les relacions que s'estableixen entre aquestes i altres membres del sector, resulta cabdal per poder respondre a les noves necessitats socials que es plantegen i que suposen, a la vegada, un repte per a aquestes organitzacions. Donar una resposta coherent a una nova realitat també passa per la capacitat de fer front als reptes que afecten la nostra societat, i que condicionen i són alhora un estímul per al mateix sector, ja sigui en el camp de les noves tecnologies, el marc legal i les vies de finançament.

Per continuar apostant pel futur del tercer sector, des de la Generalitat de Catalunya hem volgut disposar d'un coneixement més aprofundit, que alhora també és una oportunitat d'autoconeixement per part del mateix sector amb la seva diversitat i heterogeneïtat. Estem segurs que aquest esforç donarà fruit com a eina d'impuls en la consolidació tant de les diferents organitzacions de manera individual com del conjunt del sector, i anirà aportant cada cop més una major rellevància social i fent que la seva contribució sigui determinant en la construcció d'un país de major qualitat.

Irene Rigau

Consellera de Benestar i Família de la Generalitat de Catalunya

Equip responsable i col·laboradors

Com en el cas de qualsevol projecte complex, l'elaboració del *Llibre blanc* és fruit de l'esforç col·lectiu en què han participat:

Més de 890 organitzacions que han respost les enquestes i més de 90 que han estat entrevistades. Sense la seva disponibilitat a col·laborar, informar i comunicar la seva comprensió del sector, l'estudi no hauria estat possible.

El Departament de Presidència i el de Benestar i Família de la Generalitat de Catalunya, que han finançat el projecte i hi han donat el seu suport, a més de participar activament en el Comitè Executiu del projecte.

Cáritas, la Coordinadora Catalana de Fundacions, Creu Roja, la Fundació Catalana de l'Esplai i la Fundació Pere Tarrés, que han estat membres proponents del Comitè.

El Departament de Treball de la Generalitat, que ha donat suport al procés i ha establert vincles amb el *Llibre blanc de l'economia social*.

Els experts que han aportat la seva visió i interpretació de les dades, i que han col·laborat en l'esbós de les recomanacions.

Totes aquelles persones i organitzacions que han participat en la taula del sector i que han proporcionat informació molt valuosa a l'equip de recerca del llibre.

Els gabinets d'investigació Vox Pública, Gaps i Staff, que han fet un treball de camp complex i d'alta qualitat.



D'altra banda, la realització de la recerca i la redacció d'aquest llibre han estat duts a terme per un equip de tres persones del Centre d'Estudis de Temes Contemporanis, coordinat per Àngel Castiñeira i dirigit per Pau Vidal.

Àngel Castiñeira (1958). Director del CETC. Dirigeix IDEES, *Revista de temes contemporanis*, i la col·lecció de llibres d'assaig «Temes contemporanis» (en coedició amb l'Editorial Pòrtic). És doctor en Filosofia per la Universitat de Barcelona i diplomad en Alta Direcció d'Empreses per ESADE, on és professor titular del Departament de Ciències Socials. Entre altres, ha publicat els llibres *Àmbits de la Postmodernitat* (Columna, 1986), *Societat Civil i Estat del benestar* (Pòrtic, 1990), *Els límits de l'Estat* (Proa, 1994) i *Catalunya com a projecte* (Premi Ramon Trias Fargas d'assaig, 2000; Proa, 2001). Participa en els òrgans assessors de nombroses institucions, com ara la Fundació Jaume Bofill i l'European Business Ethics Network (EBEN).

Pau Vidal (1967). Expert en gestió d'organitzacions no lucratives. Ha realitzat la carrera de Direcció d'Empreses i MBA per ESADE. És professor a ESADE de Gestió d'Organitzacions No Lucratives i Direcció de Projectes, i codirector del postgrau Funció Gerencial d'ONG a ESADE. Professor convidat de Planificació Estratègica a la UCA (El Salvador) i en el Màster de Cooperación en ETEA (Sevilla). Ha col·laborat en projectes de formació i consultoria en el sector no lucratiu amb diverses organitzacions, com ara la Fundació Adsis, Intermón-Oxfam, Fundació Natura, Moviment Scout Catòlic, Metges Sense Fronteres, Fundació Catalana de l'Esplai, Red Iberoamericana de Organizaciones contra la Droga i d'altres. És coautor del llibre *La gestió de les organitzacions no lucratives*, publicat en català (Proa-Columna, 1997) i castellà (Deusto, 1998).

Maria Iglesias (1969). Llicenciada en Direcció i Administració d'Empreses i Màster CEMS per ESADE. Màster en Teoria Política i Social per la Universitat Pompeu Fabra. Ha treballat a la Fundació Intermón, a la Fundació Blanquerna i, actualment, a l'Associació Catalana per la Integració i el Desenvolupament Humà. Ha estat professora de Gestió d'Organitzacions No Lucratives a ESADE. És coautora del llibre *La gestió de les organitzacions no lucratives*, publicat en català (Proa-Columna, 1997) i castellà (Deusto, 1998), i coordinadora del manual *Organitzacions Sense Ànim de Lucre* (UOC, 2002).

Oriol Miroso (1975). Llicenciat en Direcció i Administració d'Empreses i MBA per ESADE, actualment està cursant el Màster en Estudis del Desenvolupament (Sussex, Regne Unit). Ha treballat en diversos projectes de desenvolupament a ONG de l'Amèrica Llatina.

Ana Villa (1979). Ha realitzat la carrera de Direcció i Administració d'Empreses i MBA per ESADE. Alumna del curs Gestió d'Organitzacions No Lucratives a ESADE i col·laboradora en diversos projectes en el món no lucratiu.

Agraïments

El *Llibre blanc* ha estat el resultat de la dedicació entusiasta i l'esforç continuat d'un ampli equip humà que ha comptat amb el suport i l'assessorament de diversos òrgans de la Generalitat de Catalunya.

L'impuls inicial d'aquest projecte va partir de Joaquim Triadú, exsecretari general de Presidència, i després ha estat seguit en totes les fases de la seva materialització per Francesc Homs, director general d'Afers Interdepartamentals, el qual ha alleugerit molts dels entrebancs formals i tècnics inevitables en un projecte d'aquesta naturalesa.

Els membres del Comitè Executiu del projecte (Josep Lluís Cleries, Josep Maria Canyelles, Francesc González, José Manuel Gil, Joaquim Sabater, Carles Barba, Josep Oriol Pujol, Rafael Ruiz de Gauna i Raimon Bergós) han estat col·laboradors lleials, i les seves aportacions i recomanacions han estat decisives per poder arribar a bon port.

Els responsables de les empreses demoscòpiques Vox Pública (Anna Andreu i Àngels Pont) i Gaps (Eva Coronado i Oriol Molas), a més de ser excel·lents professionals, s'han adaptat en tot moment a les nostres peticions i s'han implicat activament en bona part del projecte.

El recull bàsic de dades per a la identificació de les entitats no hauria estat possible sense l'ajuda d'Alba Molas.

Els joves investigadors de l'equip Oriol Miroso i Ana Villa han participat en la primera i darrera fase del projecte respectivament.

La investigadora sènior Maria Iglesias ha realitzat el seguiment de la recerca i ha col·laborat en la redacció. Després, ha continuat la seva tasca treballant en una de les entitats del sector.

Per últim, Pau Vidal, director del *Llibre blanc* i veritable cervell del projecte, ha repartit en dosis equilibrades i sempre amb bon humor les seves energies en tots els fronts.

A tots ells, el meu sincer agraïment.

Àngel Castiñeira

Coordinador del *Llibre blanc del tercer sector cívico-social*
Director del Centre d'Estudis de Temes Contemporanis

I. El procés de realització
del *Llibre blanc*

1. Motius i objectius

1.1 La importància creixent del tercer sector cívico-social

El tercer sector cívico-social, entès com aquell conjunt d'organitzacions privades sense ànim de lucre que tenen com a objectiu final aconseguir la promoció de la persona, reduir les desigualtats socio-econòmiques i evitar l'exclusió social en el nostre territori, ha adquirit en els darrers anys un pes molt significatiu en la nostra societat. Els canvis en la conceptualització del que s'entén per espai i responsabilitat pública que han acompanyat la transformació de l'Estat de benestar, juntament amb el sorgiment de noves necessitats socials que requereixen un major grau de flexibilitat i proximitat, així com l'increment en els desitjos de participació activa dels ciutadans, han posat en relleu la importància d'aquest sector i li han atorgat una rellevància social creixent.

Alguns estudis a escala internacional revelen que el tercer sector ha crescut en els últims anys, com ho demostra el fet que l'any 1999 va significar un 4,6% del PIB i un 5% de l'ocupació total no agrícola. Dintre d'aquest conjunt, les organitzacions cívico-socials són una part molt important. A Catalunya, trobem més de 5.500 organitzacions cívico-socials que vindrien a significar aproximadament el 18% del conjunt del tercer sector¹.

Però el valor del tercer sector cívico-social a Catalunya va més enllà d'aquestes xifres. El seu paper com a element de consolidació de la democràcia i participació ciutadana, com a portador de valors socials com la solidaritat o la justícia, com a prova del fet que un determinat model de societat és possible, la seva funció com a portaveu o defensor dels interessos de determinats col·lectius o la seva important acció com a integrador social, el converteixen en un sector amb un impacte social molt superior a allò que reflecteixen les dades. L'aportació que les organitzacions cívico-socials catalanes fan a la nostra societat és, doncs, mesurable només en part.

¹ Elaboració pròpia a partir de la comparació amb l'Estudi de la Fundació BBVA sobre el tercer sector de Ignacio Olabuénaga.

1.2 La necessitat de conèixer el sector

Tot i això, és bàsic disposar de dades i xifres que ens permetin copsar, encara que sigui des d'una determinada perspectiva, la importància del fenomen del qual estem parlant. En aquest sentit, és preocupant que, tot i que l'ús del concepte tercer sector com a referent, identificatiu d'un conjunt d'organitzacions amb unes determinades característiques comunes, s'ha estès durant els últims anys al nostre país, encara existeix una manca evident d'informació objectiva sobre l'esmentat concepte. Fins i tot, moltes vegades s'utilitza de forma confusa i la identificació de les organitzacions sota el seu nom esdevé una tasca complexa.

Aquesta manca d'informació ha suposat una dificultat evident tant per als responsables de les administracions públiques com per als membres del mateix sector, a l'hora de conèixer la seva veritable magnitud i els seus problemes reals i de realitzar propostes i demandes d'actuació coherents amb la seva realitat.



1.3 Un esforç de col·laboració entre el sector públic i el propi sector

Aquest llibre és resultat de la convergència de sensibilitats, públiques i privades, sobre la necessitat de tenir informació al voltant de la realitat d'allò que hem anomenat tercer sector cívico-social.

El llibre sorgeix de la col·laboració entre un col·lectiu d'organitzacions i el sector públic, i pretén ser un dels punts d'un conjunt d'actuacions destinades a estructurar i consolidar el sector. El coneixement de la realitat es converteix en un objectiu fonamental per poder formular línies de treball per a la seva millora.

El *Llibre blanc del tercer sector cívico-social* a Catalunya se situa a més en el marc d'un esforç d'investigació que es duu a terme també al conjunt de l'Estat espanyol. Així, i durant el mateix període, es realitza en l'àmbit de l'Estat espanyol el *Llibre blanc sobre el tercer sector d'acció social espanyol*, i al País Basc, el *Llibre blanc sobre el tercer sector social*. Tot i algunes diferències en la definició de l'univers, que s'expliquen per la idiosincràsia sòcio-política del territori, l'elaboració dels tres llibres de forma paral·lela permet treballar les dades comparativament i dóna un valor qualitatiu superior a l'estudi.

La decisió de dur a terme un estudi específic de la realitat catalana, malgrat que el *Llibre blanc del tercer sector d'acció social espanyol* ja recull part d'aquesta realitat a través de l'anàlisi territorial, respon a la importància i peculiaritat que el sector té a Catalunya. Una importància i una peculiaritat que s'expliquen tant per la nostra àmplia tradició associativa com pel nostre model polític.

No hem d'oblidar que els moviments associatius sorgeixen com a resposta a les condicions socials existents en cada període històric. Les peculiaritats de la societat catalana han donat lloc a un fenomen associatiu modern característic ja des dels seus inicis. La singularitat de l'associacionisme català es veu reflectida, per exemple, en la importància de les associacions de veïns, que es van desenvolupar i van prendre una gran força com a organitzacions de caire cívic i social durant els darrers anys del franquisme. Igualment, l'amplitud del moviment d'esplais i de l'escoltisme és un fet constitutiu i diferencial de l'associacionisme català. També s'observa en el nostre país un nivell de participació ciutadana molt elevat en la vida associativa comparativament: ja a finals del segle XIX i principis del XX. Així, la força dels moviments socials va impulsar la creació de nombrosos centres culturals, ateneus, orfeons, etcètera., i aquesta tradició va continuar en l'època franquista en els diferents moviments populars reivindicatius de la cultura catalana i de la democràcia. És arran de tot això que, avui en dia, la societat catalana és capaç de mobilitzar un important volum de voluntariat, i això també explica que el nombre de fundacions creades al Principat sigui molt superior al de la resta de l'Estat.

En l'impuls d'aquest llibre han tingut un paper significatiu la Direcció General d'Afers Interdepartamentals del Departament de Presidència, la Direcció General d'Acció Cívica del Departament de Benestar Social i Família, la Direcció General d'Economia Social del Departament de Treball, Indústria, Comerç i Turisme, així com Càritas, la Coordinadora Catalana de Fundacions, Creu Roja, la Fundació Catalana de l'Esplai i la Fundació Pere Tarrés. Diversos representants d'aquestes entitats han format part del Comitè Executiu, òrgan responsable del seguiment de l'estudi i de la redacció del llibre.

1.4 Objectius del *Llibre blanc*

El *Llibre blanc* està pensat com una eina útil de treball que intenta aportar, a partir d'una definició del sector (en el doble sentit de l'expressió: què és i com queda delimitat, quines entitats en formen part), els següents elements:

a) Una radiografia realista i objectiva de la seva situació actual (quines activitats realitza, a quins grups de beneficiaris s'adreça, quina estructura organitzativa i quins recursos humans té, quin volum pressupostari mobilitza i quins sistemes de finançament fa servir, quins mecanismes de comunicació utilitza, de quins suports tecnològics disposa, en quin marc legal actua i quina forma jurídica l'empara, i quines relacions manté, dintre del sector, amb les administracions públiques i amb el sector lucratiu). Totes aquestes dades permetran, en posteriors estudis, la tasca de comparació i el seguiment de la seva evolució.

b) Un diagnòstic valoratiu dels punts forts i febles que el caracteritzen, així com una previsió dels escenaris que ens podem trobar en els propers anys: tant per si de cas no poguéssim evitar les amenaces com per si poguéssim fer bé (o millor) les coses.

c) Per últim, un conjunt de recomanacions específiques pensades i adaptades per a cada àrea bàsica de les entitats (estructura, recursos humans i econòmics, comunicació, relacions, etcètera.).

Els objectius, doncs, es poden concretar en:

1. Identificar, quantificar i avaluar l'estructura, composició i actuació presents del sector.
2. Orientar i adequar el paper de les ONL en un entorn canviant.
3. Oferir elements per a la millora de la seva coordinació i la seva relació amb altres agents.
4. Proporcionar instruments al sector públic per impulsar i consolidar el sector.

2. Metodologia de treball

Per aconseguir aquests objectius, es planteja una metodologia que combina diferents elements, estructurats al voltant de quatre fases principals:

- una primera fase de preparació de l'estudi i definició de l'univers,
- una segona fase de recollida de dades quantitatives i qualitatives,
- una tercera fase d'anàlisi de la informació i realització de recomanacions,
- i una quarta fase de contrastació i correcció de l'anàlisi i les recomanacions realitzades.

2.1 Primera fase: preparació de l'estudi i definició de l'univers

En aquesta primera fase es defineix la metodologia de l'estudi. Atesa la importància de disposar d'informació objectiva, s'opta per un model que posi un èmfasi especial en la recollida de dades provinents del mateix sector. Així, es decideix realitzar una recerca fonamentada principalment en l'obtenció de dades quantitatives –a través d'un qüestionari– i qualitatives –per mitjà d'entrevistes– sobre el sector. Aquesta informació de caràcter primari es completarà amb una revisió bibliogràfica que podeu trobar al final d'aquest llibre.

La tasca prioritària en aquesta primera fase és també la definició i identificació de l'univers. Aquesta tasca es realitza de forma conjunta amb els membres del Comitè Executiu que s'encarreguen del seguiment del treball de recerca. La delimitació de l'univers és el punt de partida de l'estudi. Abans d'estudiar quelcom s'ha de tenir clar quin és l'objecte d'estudi. Per conèixer amb més profunditat aquest element i atès el seu valor clau, el llibre dedica l'apartat «Definició i delimitació del tercer sector cívico-social» a la seva explicació.

Elaboració de la base de dades

Un cop delimitat teòricament l'univers que es pretén analitzar, es procedeix a l'elaboració de la base de dades corresponent. Tal com està plantejada la recerca, la identificació de totes les organitzacions que conformen el sector delimitat era un primer pas fonamental. La tasca va consistir a localitzar registres en els quals figuressin totes aquestes organitzacions.

En principi, i tenint en compte el fet que l'obtenció de la personalitat jurídica pel que fa a les organitzacions del tercer sector requereix la inscripció en el registre del Departament de Justícia de la Generalitat de Catalunya, s'opta per aquesta font d'informació com a prioritària. De totes maneres, es tracta d'una font amb importants debilitats relacionades amb el seu procés d'actualització i recollida d'informació. Les dades que el registre recull sobre cada organització són molt escasses i corresponen exclusivament al moment de la seva inscripció en l'esmentat registre. La modificació de dades només té lloc si una organització comunica explícitament els canvis. El registre no té cap sistema periòdic d'actualització i certificació de la informació que recull. A més, no inclou les organitzacions que encara no tenen forma jurídica, incorpora moltes organitzacions que han desaparegut i que no s'han donat de baixa explícitament i un percentatge important de les dades que recull són errònies.

Aquest fet obliga a fer dues assumpcions. La primera és que, irremeiablement, la base de dades a partir de la qual s'haurà de treballar tindrà un alt grau de debilitats, que s'hauran de tenir en compte a l'hora de dur a terme els següents passos de l'estudi i en el moment d'extreure conclusions. La segona implica que, en la mesura que sigui possible, cal fer un refinament de la base de dades perquè aquestes debilitats esmentades creïn les menys distorsions possibles.

Recerca de bases de dades complementàries

El primer pas per refinar la base de dades consisteix a trobar altres fonts que puguin complementar la de la Generalitat (4.070 registres).² Així, s'opta per sol·licitar les bases de dades disponibles als ajuntaments de tots els municipis de Catalunya de més de 10.000 habitants, i dels consells comarcals d'aquelles comarques en les quals cap municipi no supera l'esmentat nombre de residents (en total, 97 administracions contactades). D'altra banda, també es fa un esforç per integrar bases de dades procedents del mateix sector a través de les entitats de segon nivell.

Taula 1. Bases de dades incorporades

Generalitat de Catalunya	Relació d'entitats inscrites al registre del Departament de Justícia	4.070 registres
Ajuntaments i consells comarcals	Bases de dades locals	97 administracions contactades
Associació Catalana d'Empreses d'Inserció	Directori d'empreses associades	20 registres

² La base de dades proporcionada originalment contenia més de 8.000 registres repartits en diverses categories, però algunes d'aquestes es van excloure abans de l'agregació perquè no es van considerar part de l'univers; i pel que fa a la resta, hi havia força organitzacions que estaven en més d'una categoria, per la qual cosa l'eliminació de duplicitats va donar la xifra final de 4.070 registres.

Coordinadora Catalana de Fundacions	Directoris de fundacions associades	1.550 registres
Federació Catalana del Voluntariat Social	Relació d'organitzacions de voluntariat federades	1.257 registres
Incavol	Relació d'entitats de voluntariat identificades per l'Incavol en aquelles categories que entrarien, <i>a priori</i> , dins del tercer sector cívico-social.	1.917 registres
Federació Catalana de Cooperatives de Treball Associat	Relació de cooperatives d'iniciativa social	69 registres
Secretaria General de la Joventut	Relació d'entitats identificades que treballen en infància i joventut.	1.967 registres
Direcció General d'Acció Cívica	Relació d'associacions de veïns finançades per la DGAC	334 registres
Base de dades d'organitzacions pendents d'enquestar a Catalunya	<i>Llibre blanc del tercer sector espanyol</i> (en curs d'elaboració)	692 registres
Total	<i>Incloent-hi la base de dades de la Generalitat</i>	11.876 registres

Pel que fa als ajuntaments, val a dir que el nivell de resposta ha estat molt divers i que en un elevat nombre de casos no disposaven d'una informació estandarditzada sobre les organitzacions dels seus municipis (nivell de resposta d'un 42%). És destacable el fet que els ajuntaments dels municipis més grans són, en general, com seria de suposar per la seva infraestructura administrativa més ben dotada, els que han donat un índex de resposta més elevat i els que, a la vegada, han presentat dades més ajustades a les sol·licitades i de més qualitat. Aquest és un aspecte positiu si tenim en compte que, lògicament, en les poblacions més habitades és on actuen un major nombre d'organitzacions, per la qual cosa la pèrdua d'informació es minimitza. Tanmateix, és un fet a tenir en compte que, precisament perquè les fonts d'informació dels municipis grans són les que més facilitat tenen per respondre i ser acurades (i tenint present que no s'ha contactat amb cap ajuntament de municipis amb menys de 10.000 habitants), segurament hi haurà, per aquesta via, una sobrerrepresentació d'entitats de municipis grans respecte de les de poblacions petites.

Depuració i homologació de la base de dades final

La base de dades resultant de la consolidació de les esmentades bases de dades ha estat la utilitzada per a l'estudi de camp d'aquest *Llibre blanc*. Ara bé, no totes les bases de dades completes es van agregar directament, sinó que a partir del criteri de delimitació *a priori* del tercer sector cívico-social adoptat (i que veurem més endavant) es van excloure les categories o grups de cada directori que en quedaven fora. L'agregació dels llistats disponibles va suposar algunes dificultats afegides:

a) Selecció de les organitzacions de l'univers: L'ús de diferents sistemes de classificació o forma d'anomenar l'àmbit d'activitat de les organitzacions –depenent de la base de dades de procedència– va dificultar la identificació de les organitzacions que formaven part de l'univers. Per solucionar aquest problema, es va dur a terme un treball d'homologació important per referenciar cada organització a la classificació estàndard que seria utilitzada per a l'estudi. Aquest treball va ser el punt de partida per eliminar aquelles organitzacions que contenien algunes bases de dades i que no s'ajustaven a l'univers d'estudi. En aquells casos en què la informació disponible no era suficient per decidir sobre la procedència d'incloure una determinada entitat, es va optar per no eliminar-la de la base de dades per assegurar que no s'excloïa en la depuració prèvia cap organització que realment pogués pertànyer a l'univers. La informació posterior, recollida a través de l'enquesta, va permetre realitzar la depuració final d'aquelles entitats sobre les quals prèviament no es disposava de suficient informació.

b) Duplicitats: La unió de bases de dades de fonts diverses va provocar evidentment l'existència d'un gran nombre d'organitzacions duplicades. En primer lloc, sorgia el problema de la identificació d'aquestes duplicitats. La forma d'indicar el nom d'una entitat pot ser totalment diferent entre les diverses llistes, cosa que feia molt difícil adonar-se del fet que una determinada entitat estava duplicada en la base de dades agregada, tret que coincidís el nom que figurava en les diferents llistes. El procés efectuat per depurar la base de dades consolidada ha estat el de la cerca automàtica de duplicitats per nom, la revisió de la totalitat de la relació ordenada per ordre alfabètic per trobar petites diferències en la denominació, i la recerca automàtica per números de telèfon duplicats. Aquestes tasques, com és obvi, no són infal·libles, i s'ha d'assumir que la base de dades resultant conté un nombre indeterminat d'entitats duplicades.

c) Incongruències: Un aspecte derivat del de les duplicitats és el que apareix quan, en localitzar-ne una, ens adonem que les dades dels dos registres d'origen són incongruents. Quan això ha passat, s'han dut a terme diversos procediments. Sempre que ha estat possible contactar amb l'entitat per telèfon, s'han consultat directament les dades incongruents. En els casos en què la incongruència era entre un registre amb data d'actualització molt antiga (com el de la Generalitat de Catalunya) i un altre d'actualitzat recentment, s'ha optat per mantenir les dades d'aquesta darrera llista. En els casos en què resultava impossible discernir quines podien ser les dades correctes pels dos anteriors procediments, es deixaven tots els registres duplicats amb informació diferent a la base de dades. Això suposava tenir en la relació més organitzacions de les realment existents, però així ens asseguràvem que la informació arribés a totes les entitats.

d) Diferents seus: Totalment relacionat amb els punts que acabem de veure, hi ha la qüestió de les seus. De vegades, una determinada organització pot tenir més d'una

seu o locals on treballa. No obstant això, en treballar amb diferents bases de dades en les quals hi ha duplicitats i incongruències, es fa impossible saber, quan per a una mateixa organització hi ha diferents adreces en dues llistes diferents, si es tracta de dues seus o locals, o si hi ha hagut un canvi i, per tant, una de les bases de dades està equivocada. En els casos en què ha estat possible el contacte telefònic, s'ha fet servir aquest procés per aclarir els dubtes. En la resta, s'ha adoptat un enfocament conservador amb vista a no excloure organitzacions sense prou informació per fer-ho, i s'han inclòs en la base de dades tots els registres disponibles per a cada entitat (per mitjà de la seva classificació no pel nom de l'organització sinó pel nombre de seus). Així, la base de dades consolidada té un registre per a cada organització o seu, per la qual cosa una sola entitat pot tenir diverses entrades, i cadascuna d'aquestes numerada com una seu diferent (tot i que, *a priori*, en molts casos no és possible saber si es tracta de diverses seus o, per contra, ha tingut lloc un canvi d'adreça que no s'ha pogut confirmar).

El resultat final d'aquest procés d'agrupació i depuració de les bases de dades va donar una relació final amb les característiques següents:

- Nre. d'organitzacions incloses en l'univers d'estudi: 5.526
- Nre. d'organitzacions diferents (una mateixa organització pot tenir diverses seus): 5.411

Així, doncs, veiem que la base de dades de partida per al nostre estudi de camp, després de les successives depuracions, conté un 48% dels registres de què disposava originalment. Tot i aquest procés de refinament, com ja hem explicat, les dificultats per establir una base de dades fiable ens han obligat a treballar amb un directori del qual assumim les següents debilitats:

Organitzacions no considerades: És probable que algunes organitzacions que haurien de formar part de l'univers d'estudi no figurin en la nostra base de dades, bé per no constar en les bases de dades recollides, bé per possibles errors en el procés de depuració manual. És d'esperar que el nombre d'aquestes organitzacions sigui reduït, tenint en compte la diversitat de fonts consultades, i que, en tot cas, es tracti d'entitats de petit volum i d'estructura poc definida, les quals, per tant, tindrien un impacte reduït o un abast molt localitzat.

Organitzacions no pertinents: Això vol dir que, en cas de dubte per falta d'informació, hem preferit no córrer el risc d'excloure cap entitat rellevant i, per tant, hem optat per no eliminar els registres poc clars. Podríem dir que aquesta debilitat ens porta a no poder determinar la dimensió de l'univers real amb claredat. El fet que organitzacions no pertinents formin part de la base de dades només suposarà una inversió de recursos més important en la recollida d'informació, però un cop aquesta s'hagi realitzat ens permetrà saber amb seguretat la pertinència o no d'una entitat; aleshores, depenent dels resultats obtinguts, es podrà excloure de la base de dades o no. Els únics casos problemàtics que restarien, llavors, serien els de les organitza-

cions amb les quals no es pugui contactar o de les quals no es pugui rebre la informació adequada; aleshores la debilitat es mantindria.

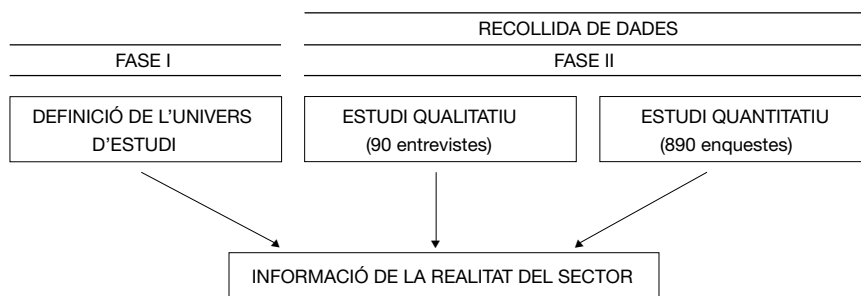
Dades de contacte errònies: El problema que la informació de contacte sigui errònia és irresoluble i ens sumeix en una incertesa total respecte a una organització determinada, ja que impossibilita saber si està activa i, en cas que sigui així, tota la informació corresponent que podria aportar per a la caracterització de l'univers no es pot incorporar. De totes maneres, i per reduir l'efecte d'aquest error, l'empresa encarregada del treball de camp (Vox Pública) ha pres part també en la localització de dades.

En vista d'aquestes dificultats, és necessari assumir que no és possible arribar a una quantificació precisa de la totalitat del sector que es pretén estudiar. Tanmateix, la gran quantitat d'organitzacions que figuren en la nostra base de dades ens fa pensar que les debilitats detectades no afecten de forma preocupant la seva representativitat respecte de l'univers objectiu, i que, per tant, serà possible extreure conclusions generalitzadores fiables de les dades que obtinguem.

2.2 Segona fase: estudi quantitatiu i qualitatiu

En aquesta segona fase es procedeix a la recollida de dades quantitatives i qualitatives.

Gràfic 1. Primeres fases de l'estudi



Estudi quantitatiu

A partir de la base de dades que acabem de descriure, el primer pas per procedir a una caracterització i anàlisi acurades del sector és l'obtenció de dades quantitativament objectives provinents de les mateixes organitzacions. Òbviament, el més òptim seria disposar de les dades per a totes les organitzacions de l'univers. Tanmateix, davant la impossibilitat d'arribar a la totalitat de l'univers, es va prendre la decisió de realitzar l'estudi sobre una mostra representativa, de manera que amb menys utilització de recursos es mantingués un nivell acceptable de confiança en la pertinència per generalitzar les conclusions a la totalitat del sector. Es va establir que, sobre un univers identificat de poc més de 5.000 entitats, una mostra de 800 organitzacions seria prou significativa i assequible.

Ara bé, calia considerar el problema de com assegurar l'obtenció de les dades d'aquestes entitats escollides aleatòriament, sobretot tenint en compte l'alta probabilitat de no-resposta que es podia esperar ateses les debilitats analitzades en l'apartat anterior. En vista de la dificultat de visitar totes aquestes organitzacions, es va optar per enviar la sol·licitud de dades per correu, fet que pel seu cost assequible permetia contactar amb moltes més de les 800 organitzacions estipulades. D'aquesta manera augmentava la possibilitat de rebre el nombre de respostes esperat, però a més resultava molt interessant perquè permetia saber amb quines entitats no era possible contactar perquè les dades eren errònies, o conèixer de quines altres la informació disponible era incorrecta. Així, doncs, es va decidir enviar per correu la demanda de dades a totes les organitzacions de l'univers identificat, i en el cas de les 800 entitats que havien de conformar la mostra fer un seguiment telefònic per motivar la resposta. La impossibilitat de contactar amb una organització de la mostra se solucionava fàcilment substituint-la per una altra de l'univers, ja que també a aquesta se li havia sol·licitat la informació i només feia falta fer el seguiment telefònic corresponent.

Per a la recollida de la informació quantitativa, es va elaborar un qüestionari en el qual se sol·licitava a les organitzacions un important nombre de dades. Aquest qüestionari va ser objecte de revisió per part de tots els membres del Comitè Executiu, que van proposar diverses modificacions fins a arribar al model final, que es va enviar a totes les organitzacions i que es pot trobar al web del Centre d'Estudis de Temes Contemporanis (CETC): www.gencat.net/cetc.

La gran càrrega de treball que suposava tota la gestió dels enviaments de les enquestes, el seguiment telefònic i la recepció i introducció de dades, es va encarregar a l'empresa especialitzada Vox Pública.

En total, es van enviar 5.526 enquestes, en dues sèries de 3.839 i 1.687, entre l'1 i el 20 de juny de 2001. De tots els enviaments, un 8,4% (473 enquestes) van ser objecte de retorn per part Correus, la qual cosa significa que l'adreça era incorrecta i que, per tant, hi havia un error en la base de dades original (així, s'obté una primera mesura de les seves debilitats i del que podria ser el volum real del sector).

La composició de la mostra es va fer aleatòriament però de manera compartimentada. És a dir, com que disposàvem de la informació sobre l'activitat (tot i que en el cas d'algunes era «desconeguda») i la població de cada organització registrada, es va optar per forçar que el procés de mostratge assegurés una mínima representativitat de cada activitat i zona geogràfica de Catalunya. Cada vegada que una enquesta enviada a una organització que formava part de la mostra era retornada per Correus, aquesta era substituïda per una altra obtinguda segons el mateix procés aleatori.

El procés de recepció de dades es va perllongar durant dos mesos i mig, i es va fer un primer tancament a 31 de juliol per tal de tenir una anàlisi preliminar de la informació, mentre que el tancament definitiu va tenir lloc el 31 d'agost. En total es van rebre 900 respostes. Cadascuna de les enquestes rebudes era revisada per l'equip del *Llibre blanc* per tal d'assegurar-se de la pertinença de l'entitat a l'univers que es volia estudiar (recordem que de moltes no en sabíem les activitats dutes a terme) i de la correcta introducció de les dades, així com per classificar-les per subsectors amb un criteri unificat. D'aquest procés, juntament amb el que Vox Pública va fer en el mateix sentit, es van extreure un total de 100 organitzacions les respostes de les quals, per un o altre motiu, no ens servien per al nostre propòsit.

És important destacar la gran predisposició a la col·laboració i a proporcionar informació per part de moltes organitzacions que, a més de respondre l'enquesta, es van posar a disposició de l'equip de treball per a qualsevol consulta addicional i enviaven material adjunt per a una millor comprensió de les seves activitats.

Finalment, la informació continguda a les enquestes va ser tabulada i processada en primera instància per Vox Pública, i aleshores l'equip del *Llibre blanc* va procedir a la seva anàlisi i a la realització de processaments addicionals per tal d'obtenir les dades cercades.

Estudi quantitatiu	
Tècnica d'investigació:	Entrevista per correu
Àmbit geogràfic:	Catalunya
Univers d'estudi:	Organitzacions que constitueixen el tercer sector cívico-social de Catalunya.
Empresa col·laboradora:	Vox Pública es va encarregar de la gestió d'enviaments d'enquestes, el seguiment telefònic i la recepció i introducció de dades tabulades.
Mostra:	El qüestionari es transmet a 5.526 entitats d'arreu de Catalunya i s'obté resposta vàlida d'un total de 800 entitats.
Error mostral:	Amb la hipòtesi d'una mostra aleatòria de 800 entrevistes, l'error mostral seria de $\pm 3,53\%$, amb un nivell de confiança del 95,5% i $p=q=0,5$.

Treball de camp:	Es transmeten un total de 5.526 qüestionaris i s'obté resposta de 896 (15,9%), dels quals 800 es comptabilitzen com a vàlids. Es van retornar un total de 473 qüestionaris (8,7%) per tenir una adreça incorrecta o desconeguda.
Data de realització del treball de camp:	La primera tramesa es va realitzar l'1 de juny del 2001. Entre el 18 de juny i el 16 de juliol es van efectuar un total de 2.555 trucades telefòniques (1.249 amb connexió efectiva) per tal de recordar la importància de la resposta. En el mateix sentit, es va adreçar una carta recordatori a totes les organitzacions que no havien contestat entre els dies 9 i 13 de juliol. En el telèfon d'informació posat a disposició de les entitats es van rebre un total de 106 trucades. La recepció de qüestionaris es va tancar el dia 7 de setembre del 2001.

Estudi qualitatiu

A més de dur a terme una recollida de dades quantitatives, es va creure adient realitzar una aproximació qualitativa al sector. L'estudi qualitatiu tenia com a objectiu principal l'obtenció d'informació subjectiva (no directament quantificable) provinent dels directius de les mateixes organitzacions estudiades. Així, es van dur a terme una sèrie d'entrevistes personals mitjançant les quals, a través de preguntes i temes recollits en un guió, l'entrevistador pogués obtenir la informació desitjada.

Es va acordar amb el Comitè Executiu que, atès que l'estudi quantitatiu es faria sobre una mostra de 800 entitats, la mostra de l'estudi qualitatiu havia de cobrir 100 organitzacions, de manera que s'hi assegurés la presència de tots els subsectors.

Per a la realització d'entrevistes es van contractar dues empreses especialitzades, Staff i Gaps, que van fer 35 entrevistes cada una, mentre que les 30 restants les va assumir l'equip de recerca del llibre a fi de mantenir un contacte directe amb la realitat sobre la qual es treballava.

Pel que fa a la configuració de la mostra, es va decidir ja des d'un primer moment renunciar a l'aleatorietat i anar a buscar les organitzacions més importants del sector, aquelles que es distingissin per tenir alguna peculiaritat rellevant, i també les de segon nivell, és a dir, coordinadores i federacions que ens poguessin parlar sobre el funcionament general del seu subsector i de les organitzacions que agrupen. D'altra banda, es va procurar fer la selecció tot assegurant la representativitat territorial, incloent-hi organitzacions de les quatre demarcacions catalanes, així com dels diferents subsectors.

Estudi qualitatiu	
Tècnica d'investigació:	Entrevistes personals
Àmbit geogràfic:	Catalunya.
Univers d'estudi:	Organitzacions que constitueixen el tercer sector cívico-social de Catalunya.
Empreses col·laboradores:	Gaps i Staff
Mostra:	Renunciant a l'aleatorietat, però tot assegurant la representativitat de les quatre demarcacions catalanes, es prenen les 100 organitzacions més representatives del sector per a la realització d'entrevistes personals amb els seus directius.
Treball de camp:	Les dues empreses col·laboradores, Gaps i Staff, duen a terme 35 entrevistes cadascuna. L'equip de recerca del <i>Llibre blanc</i> s'encarrega de fer les 30 entrevistes restants.
Data de realització del treball de camp:	Entre l'1 de juny i el 16 de juliol es fan les 70 entrevistes encarregades a les empreses col·laboradores. L'equip del <i>Llibre blanc</i> realitza les 30 restants des del 15 de juny fins al 31 de juliol del 2001.

2.3 Tercera fase: anàlisi de la informació i realització de recomanacions

Un cop finalitzada l'etapa de recollida d'informació quantitativa i qualitativa, es va iniciar la fase d'anàlisi i disseny de recomanacions. En vista de la rellevància clau d'aquesta fase i la importància que l'anàlisi, però sobretot el diagnòstic i les recomanacions realitzades, responguessin a la realitat i a les principals preocupacions del sector, s'ha fet un important esforç per integrar en tot el procés de treball de l'equip del llibre espais on compartir i contrastar la informació recollida i les propostes realitzades per l'equip.

En aquest sentit, cal destacar:

a) La participació en l'elaboració del llibre d'experts per àrees

Les aportacions d'un grup d'experts en alguns dels temes clau del llibre van ser, des del principi, un element que es va considerar bàsic en la fase final d'anàlisi i diagnòstic. Conjuntament amb el Comitè Executiu, es va elaborar una relació d'experts per àmbits als quals es va sol·licitar un breu article que, a partir de les dades recollides, introduís elements d'anàlisi o exposés la percepció de l'autor sobre la seva àrea d'especialitat.

D'altra banda, es va sol·licitar als experts una valoració de les recomanacions generals.

Tot seguit, presentem la relació d'experts col·laboradors i el títol de les seves aportacions, que podeu trobar en versió íntegra en aquest mateix *Llibre blanc*:

Carles Armengol: «El tercer sector, avui, i reptes de futur».

Joan Subirats: «Entitats i administracions: dependències i autonomies».

Jordi Porta: «Consideracions generals sobre el tercer sector a Catalunya».

Alfred Vernis: «Administracions públiques i organitzacions no lucratives a Catalunya: de la relació a la col·laboració».

Ramon Garcia: «La gestió de les persones a les organitzacions del tercer sector».

Juan Mezo: «La comunicació amb la societat, la base social i el món de l'empresa per obtenir suport».

Àngel Font: «Llibre blanc del tercer sector a Catalunya: els recursos econòmics a les entitats del tercer sector».

José Luis Sánchez Perucho: «Sobre la relació amb les empreses».

b) Les reunions amb el Comitè Executiu

El Comitè Executiu, dissenyat com a òrgan de seguiment públic no lucratiu, tenia l'objectiu d'assegurar que el *Llibre blanc* esdevingués una eina útil per al treball tant de les organitzacions del mateix sector com de les administracions públiques que han de prendre decisions que l'afecten. El Comitè ha participat activament en l'elaboració i contrastació de les recomanacions, i ha tingut un paper clau en aquesta tercera fase.

Els membres que han format aquest comitè són:

Representants de la Generalitat de Catalunya:

Francesc Homs, director general d'Afers Interdepartamentals del Departament de la Presidència.

Josep Lluís Cleries, director general d'Acció Cívica del Departament de Benestar i Família.

Josep Maria Canyelles, gerent de l'Institut Català de Voluntariat.

Francesc González, cap del Servei de Foment del Departament de Treball.

Representants de les organitzacions:

José Manuel Gil, coordinador autonòmic de Creu Roja.

Joaquim Sabater, secretari general de Càritas.

Carles Barba, director general de la Fundació Catalana de l'Esplai.

Josep Oriol Pujol, director gerent de la Fundació Pere Tarrés.

Rafael Ruiz de Gauna, secretari general de la Fundació Pere Tarrés.

Raimon Bergós, secretari general de la Coordinadora Catalana de Fundacions.

c) La realització d'una taula sectorial

El dia 27 d'abril del 2002 va tenir lloc, al Palau de la Generalitat, una taula rodona sectorial convocada per la Generalitat de Catalunya i presidida pel conseller en

cap, Artur Mas, la consellera de Benestar Social, Irene Rigau, i el conseller de Treball, Antoni Franco.

Hi van participar representants de gairebé 70 organitzacions del sector, entre les quals trobem les següents: ACEI (Associació Coordinadora Catalana d'Empreses d'Inserció), ACIDH, AFANOC, Amics de la Gent Gran, APPS, ASPID, Associació Catalana de Cecs, Associació d'Entitats de la Iniciativa Social de Catalunya, Associació Benestar i Desenvolupament (ABD), Associació per a l'Atenció de Serveis i Solidaritat (AASS), Associació Promoció Inserció Professional, Càritas Diocesana de Catalunya, Casal dels Infants del Raval, Confederació de Cases Regionals i Provincials, Consell Nacional de Dones de Catalunya, Consell Nacional de Joventut a Catalunya, Coordinació Catalana de Colònies, Casals i Clubs d'Esplai, Coordinadora de Tallers, Creu Roja Catalunya, Escoltes Catalans, Esplac, FATEC, FAVB, FAVIBC, FCVS, Federació Catalana de l'Esplai, Federació Catalana de Toxicomanies, Federació Catalana d'Esports per a Disminuïts Psíquics, Federació de Sords de Catalunya, Federació d'Organitzacions Catalanes Internacionalment Reconegudes (FOCIR), Federació Espanyola Banc dels Aliments, Femarec, Fundació Akwaba, Fundació Autònoma Solidària, Fundació Catalana de l'Esplai, Fundació Engrunes, Fundació Escó, Fundació FIAS, Fundació Malalts Mentals de Catalunya, Fundació Síndrome de Down, Grup de Voluntariat de l'Hospital de Sant Joan de Déu, Icària Inicatives Solidàries, IRES, La Roda, MEGSJ, ONCE Catalunya, Prisba, Rauxa, Solidaritat UB, Taller Escola Barcelona SCCL, Taula de Joves Comtal, etcètera.

L'objectiu de la sessió era recollir les aportacions i les inquietuds de les organitzacions en la redacció del *Llibre blanc*. Aquestes aportacions de les organitzacions van ser molt valuoses per a l'equip de recerca del *Llibre blanc*.

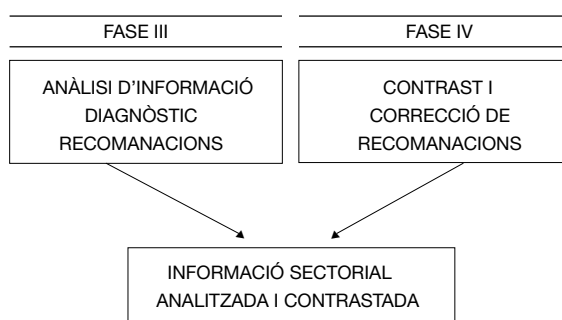


2.4 Quarta fase: contrastació i correcció de l'anàlisi i les recomanacions realitzades

La darrera fase de l'elaboració del *Llibre blanc* ha estat la integració de tota la informació recollida en el redactat final. A més, en aquesta darrera etapa s'han incorporat aportacions i comentaris que han fet arribar les organitzacions a partir de les reunions de la fase anterior i altres presentacions.

Finalment, s'ha fet un esforç per facilitar l'accés a la informació amb l'elaboració d'un document de síntesi del *Llibre blanc*.

Gràfic 2. Darreres fases de l'estudi



3. Definició i delimitació del tercer sector cívico-social

El notable creixement que ha experimentat l'anomenat tercer sector cívico-social en els últims anys i, sobretot, la presa de consciència sobre la seva importància que s'ha donat en diversos àmbits de la nostra societat, han generat interès pel coneixement i la comprensió d'aquesta realitat. No obstant això, els estudis sobre aquesta matèria són encara molt escassos. És en aquest context que s'emmarca l'elaboració d'un *Llibre blanc del tercer sector cívico-social a Catalunya*.

Un dels principals problemes en l'estudi del sector és el de la seva definició i delimitació. A la dificultat que suposen la seva complexitat i diversitat, s'ha d'afegir la reduïda atenció de què ha estat objecte en el passat i el poc aprofundiment amb el qual s'ha estudiat. Aquesta situació ha originat una certa confusió al voltant de la vertadera naturalesa i els trets característics del sector. A continuació, s'ofereix una reflexió raonada sobre el tercer sector cívico-social per tal de fer-ne una delimitació i descripció, que siguin útils per a l'elaboració de l'esmentat *Llibre blanc a Catalunya*.

3.1 El tercer sector: consideracions prèvies

L'expressió «tercer sector» es refereix a una realitat molt complexa, diversa i canviant, cosa que fa que la seva comprensió conceptual i la seva delimitació impliquin una gran dificultat. Ens en podem adonar si tenim en compte altres expressions que es fan servir avui en dia i que, si bé amb matisos, s'associen a la idea de tercer sector, com ara: economia social, societat civil, organitzacions no governamentals, sector no lucratiu, sector voluntari, sector independent, tercer sistema, tercera dimensió, economia associativa, economia d'interès general, sector solidari, iniciativa social, etcètera. Sense necessitat d'entrar en un examen més exhaustiu d'aquests termes, és fàcil adonar-nos com cadascun d'aquests se centra en una perspectiva concreta des de la qual hom pot observar una part de la realitat.

Aquesta circumstància ens dóna una primera indicació del fet que, com en tot estudi de caire social, és necessària una aproximació multidisciplinària per tal d'entendre les seves diferents facetes i, així, poder copsar la totalitat de la forma menys esbiaixada possible. Hem d'entendre, però, que la delimitació de la realitat que volem estudiar varia depenent de quin punt de vista adoptem. El cos social no es tro-

ba dividit en compartiments aïllats, sinó que és un tot sobre el qual nosaltres mateixos fem divisions conceptuals que ens resulten útils, i aquestes divisions depenen de la perspectiva que s'utilitzi per observar-la. Queda clar, doncs, que la delimitació que adoptem del tercer sector s'ha de reduir a una perspectiva concreta. Tot i que altres punts de vista ens puguin servir per caracteritzar-lo, no haurem de caure en l'error de voler associar aquests atributs generals amb la seva pertinença a cap grup que no estigui constituït segons els mateixos paràmetres que els utilitzats per delimitar-lo.

El tercer sector existeix com a realitat diferenciada dins de la societat, i hi ha elements socials que s'hi poden inserir sense gaire discussió. En canvi, fer-ne una delimitació concreta resulta molt difícil, i totes les que puguem dur a terme no deixen de ser parcials. Sempre ens trobarem amb alguns elements pels quals resultarà difícil determinar la seva pertinença o no a aquesta realitat, perquè dependrà de la perspectiva d'estudi adoptada.

Tot i la complexitat descrita, hem de tenir en compte tres aspectes que encara dificulten més l'anàlisi que estem duent a terme. En primer lloc, fins i tot si ens centrem en una perspectiva concreta, podem tenir problemes de definició del sector: la distinció, per exemple, entre què és sector públic i què és sector privat en moltes ocasions no acaba de ser clara, ja que hi ha entitats amb formes intermèdies que tenen un encaix difícil en aquesta dimensió. En segon lloc, les realitats concretes de cada societat poden portar a fer definicions diferents de cada perspectiva: no s'entén de la mateixa manera la dicotomia «lucratiu/no lucratiu» a França que als Estats Units, per exemple. Finalment, en tercer lloc, les realitats observades, les dimensions utilitzades amb aquesta finalitat i les definicions de cadascuna d'aquestes perspectives no són estàtiques sinó que, com tots els components de la societat, evolucionen en el temps. Així, doncs, les conclusions de la nostra anàlisi sempre queden circumscrites al moment i al lloc en què es duen a terme, i esdevé impossible extrapolat directament els seus resultats a altres realitats.

Aquestes consideracions prèvies marquen el camí que seguirem per dur a terme la nostra tasca. Començarem amb una breu discussió sobre el que entenem per tercer sector i sobre les diferents dimensions que podem escollir per delimitar-lo. Seguidament, ens decantarem per una d'aquestes i la farem servir per elaborar la seva definició. A continuació, durem a terme un raonament similar per identificar l'àmbit cívico-social, i acabarem fent una caracterització integrada del tercer sector cívico-social, que sigui operativa per a l'elaboració d'un *Llibre blanc*.

Aparició del tercer sector

La mateixa denominació del tercer sector ens remet a una concepció d'aquest contraposat a un primer i un segon sectors previs. Aquests dos sectors serien, segons la terminologia usual, el sector públic i el sector privat lucratiu. Aquesta caracterització negativa i subsidiària del tercer sector ha estat molt criticada des de diver-

sos àmbits, i ha esdevingut un dels factors impulsors d'intentar trobar-ne una definició positiva. De totes maneres, serà bo que entenguem com sorgeix aquest concepte de forma històrica.

Els éssers humans convivim en la societat i intentem assolir els nostres objectius vitals dins d'aquesta. Per fer-ho, actuem en grups en els quals busquem suport i on sumem esforços. Els nivells més baixos, els més propers a l'individu d'entre tots aquests grups, són els familiars, i a partir d'aquí entrem en formes més complexes i amb més membres (que, amb el temps, requereixen un cert grau d'institucionalització per tal d'operar, perquè les relacions entre els seus membres i entre els mateixos grups estiguin regulades). Un dels tipus de grups que han adquirit més importància en la societat el constitueixen aquells mitjançant els quals intentem obtenir els ingressos que ens permetin disposar de tots aquells recursos que necessitem o volem per viure, i que no podem aconseguir individualment. En les nostres societats, aquests grups són els que conformen el sector privat lucratiu, aquell en el qual la finalitat principal és el màxim benefici econòmic.

Paral·lelament a aquest sector, n'apareix un altre, derivat de la complexitat de les societats en què vivim. Aquest sector, el públic, és el que s'encarrega de fixar les regles del joc per tal que la convivència sigui possible en l'espai social, i també és el que acaba assumint el rol de defensor dels interessos de la col·lectivitat en general (i el dels grups concrets que, per les raons que siguin, resulten desafavorits de la interacció normal amb la resta de la societat segons les seves normes). En aquest context, tal com afirmava l'economia política clàssica, no seria necessària l'aparició de cap altre gran sector, ja que el sector públic s'encarregaria d'arribar allà on el sector privat lucratiu no ho pogués fer. Ara bé, en la pràctica, cadascun d'aquests sectors actua amb una sèrie d'instruments que li són propis per la seva constitució, i que tenen unes limitacions. Així, es comencen a distingir en la societat una sèrie de necessitats no ateses per aquests sectors, la qual cosa origina, en relació amb el nivell de llibertat de les societats, l'aparició de nous grups que s'organitzen per atendre-les. Aquest nou sector, per força, s'ha de contraposar als altres dos en aquells dels seus aspectes que es perceben com a causants de les seves limitacions, de l'aparició de les necessitats no cobertes. Aquesta és la gènesi de l'anomenat tercer sector, que, pel procés que acabem d'explicar, es defineix usualment com a «no lucratiu» i «no públic». Aquesta definició implica un raonament previ segons el qual la recerca del lucre com a finalitat última impedeix a una sèrie de grups (les empreses) satisfer les necessitats bàsiques de molts col·lectius que no hi tenen accés, o d'altres necessitats que aquests grups no estan preparats per cobrir amb relació als seus propis membres (culturals, espirituals, etcètera.). Igualment, la propietat de «ser públic», en les nostres societats, impedeix a d'altres grups arribar a satisfer aquestes necessitats als mateixos col·lectius (en general, minories de difícil visibilitat des del poder), als quals tampoc no tenia accés el sector privat.

Hem vist, doncs, una racionalització del sorgiment i l'existència del tercer sector, i per què té sentit la seva consideració en contraposició als altres dos grans sectors.

Ara bé, a partir d'aquest punt és obligatori fer una sèrie de puntualitzacions. El fet que el sector privat lucratiu i el sector públic no hagin pogut satisfer, en termes generals, algunes necessitats a determinats col·lectius (la qual cosa dóna peu a l'aparició d'un tercer sector), no implica que algunes de les organitzacions membres dels dos primers sectors no siguin capaces de fer aquesta feina amb èxit. És a dir, la condició «d'ànim de lucre» i de «públic» no implica, necessàriament, que una institució no pugui fer la mateixa feina que les del tercer sector. El que implica és que les característiques bàsiques d'aquests dos sectors, en general, els impedeixen arribar a determinats individus i necessitats, i per això es constitueixen nous grups que sí que ho poden fer. De la mateixa manera, podem trobar organitzacions del tercer sector, és a dir, que siguin no lucratives i no públiques, i que, de fet, no siguin capaces de satisfer aquestes necessitats als col·lectius prioritzats. Amb això volem deixar de banda les objeccions a la classificació dels sectors (en els paràmetres presentats aquí) per part d'alguns investigadors que, en el fons, no accepten la pròpia naturalesa de qualsevol tipus d'estudi en el camp social. I és que les fronteres no són mai absolutament nítides, i sempre hi ha casos concrets que desafien les formulacions conceptuals més elaborades.

Amb el raonament desenvolupat fins ara esperem haver aconseguit un objectiu fonamental en el nostre camí: donar una idea intuïtiva de què és el tercer sector, a partir de la qual puguem passar a fer-ne una delimitació més acurada.

Les organitzacions com a elements bàsics del tercer sector

Abans de seguir endavant, farem una primera delimitació. Fixem-nos que hem començat parlant de grups socials en general, de forma que, fins i tot, hem anomenat les famílies, i hem acabat parlant només de grups amb una presència i una estructura institucional molt més sòlides. Alguns estudiosos d'aquest tema enfocuen les seves investigacions en termes amplis, amb qualsevol tipus de grups, de manera que, a més dels tres sectors dels quals hem parlat, hi inclourien un sector de les famílies o informal. Aquesta perspectiva, totalment vàlida, complica molt l'anàlisi atesa la gran heterogeneïtat en l'estructura i funcionament dels grups que considera. A més, si tenim en compte el nostre objectiu d'elaborar un *Llibre blanc del tercer sector*, en el qual pretenem identificar tots els grups que fan un treball amb un cert impacte quantitatiu i qualitatiu en el camp social, veiem que se'ns converteix en una alternativa poc operativa i, finalment, inadequada. Així, optarem per centrar-nos en les organitzacions, és a dir, grups que compten amb una presència permanent i una estructura institucional sòlida. L'existència d'una organització, tal com l'hem definida, no requereix de personalitat jurídica. No obstant això, aquesta suposa un senyal inequívoc que ens trobem davant d'una organització. A més, considerant que la nostra tasca d'identificació de tots els membres del tercer sector cívico-social a Catalunya s'haurà de basar, necessàriament, en els registres de les diferents administracions, limitarem el nostre uni-

vers a les organitzacions amb personalitat jurídica que estiguin inscrites en algun registre públic.

3.2 Criteris de delimitació del tercer sector

És amb relació a aquest tipus d'organitzacions que ens disposem a identificar clarament el tercer sector. El primer que ens podríem plantejar, en aquest moment, és: ¿no seria possible que la classificació d'aquestes organitzacions es basés en categories diferents dels tres sectors ja esmentats? La resposta és òbvia: seguint la lògica descrita abans, podríem utilitzar nombrosos punts de vista per analitzar aquestes organitzacions, i cadascun ens donaria una classificació diferent. Ara bé, nosaltres no hem començat la nostra anàlisi de zero, sinó que hem partit d'una realitat clarament identificada en la societat, segons uns paràmetres que ens interessin i que són els que han motivat l'inici d'aquesta recerca. L'estudi del tercer sector implica assumir l'existència d'un tercer sector i, en conseqüència, de dos sectors més. D'altra banda, hem dut a terme un exercici genealògic a partir del qual hem comprovat el sorgiment del tercer sector en contraposició als altres dos, de manera que ara ens trobem ja immersos en el camp que pretenem estudiar. Disposem-nos, doncs, a emprendre aquesta tasca.

Anheier i Seibel (1990) parlen de tres criteris que es poden emprar per diferenciar el tercer sector del món lucratiu i de l'Estat. Dos d'aquests criteris els hem fet servir anteriorment per entendre el naixement del tercer sector, per la qual cosa ara ens limitarem a formalitzar-los. El primer criteri és l'institucional. Consisteix a analitzar les característiques bàsiques que tenen les diferents organitzacions com a institucions en si mateixes. Aquestes característiques, com podríem suposar, són les formades per les dicotomies públic-privat i lucratiu-no lucratiu. Hem vist que aquest criteri ens permet diferenciar força bé els tres sectors, però també que la seva rigidesa fa difícil situar molts tipus d'organitzacions per a les quals la seva posició respecte a aquestes variables no és gens clara. Aquesta és la crítica principal que Anheier i Seibel fan d'aquest criteri. No obstant això, aquest és l'element definitori més estès per discernir entre els tres sectors, i també el més clar i concís. La crítica que segons aquesta classificació el tercer sector només es presenta en termes negatius i per oposició als altres dos, es pot justificar, més que no pas superar, mitjançant l'argument presentat abans segons el qual, realment, sorgeix en contraposició a aquests altres tipus d'organitzacions.

Precisament, l'aparició del tercer sector o, concretament, les raons per les quals ho fa, seria allò que constituïria el segon criteri que presenten Anheier i Seibel, i que anomenen «criteri de funcions sectorials». Segons aquesta aproximació, el tercer sector hauria aparegut per dur a terme les funcions que l'Estat no pot realitzar ni delegar al sector privat lucratiu, o per compensar les errades dels altres dos sectors. Aquest criteri tindria el problema pràctic que la identificació del tercer sector depen-

dria del fet de determinar què és el que l'Estat i el món privat lucratiu no són capaços de fer, cosa que, d'altra banda, varia segons el context en què ens trobem.

Finalment, el criteri de la «lògica organitzativa» intenta buscar allò subjacent a les organitzacions i que fa que aquestes tendeixin a assemblar-se o allunyar-se, a través de la formació de grups diferenciats. Si trobem els elements en què es van assemblant cada cop més els diferents tipus d'organitzacions identificats, haurem descobert allò que els defineix i ens permet distingir-los. Anheier i Seibel creuen que aquests elements són el nivell d'eficiència quant als mitjans, el nivell de formalitat en l'organització, la solidaritat i els intercanvis directes, i afirmen que el tercer sector es caracteritza i distingeix dels altres per tenir un nivell baix en els dos primers i alt en el tercer i quart. Així, el tercer sector es diferenciaria en termes relatius (i no absoluts) per ser menys eficient i formal, i més solidari i amb més intercanvis directes que els altres. Aquesta classificació té la dificultat òbvia de no poder-se aplicar a un sector per si mateix. Situarem les organitzacions en un sector o l'altre depenent de la seva posició en unes variables en relació amb altres organitzacions. També, aquí, hi ha la possibilitat que situem entitats en un sector determinat seguint aquest criteri, mentre que si ens fixéssim en el que fan o en característiques institucionals l'inclouríem en un altre.

3.3 Definició operativa del tercer sector per a l'elaboració del *Llibre blanc*

Hem vist, doncs, diferents criteris que ens poden servir per delimitar el tercer sector, i ens hem adonat que tots presenten debilitats i no serveixen pas de forma absoluta. El que farem, per tant, és definir el tercer sector en relació amb aquell criteri que ens sigui més útil per a l'objectiu del nostre estudi, cosa que, en aquest cas, implica aportar facilitats per poder fer un bon discerniment de les organitzacions amb personalitat jurídica de Catalunya que en formen part o no.

La tria que creiem més adient consisteix a utilitzar el criteri institucional mitjançant les variables dicotòmiques públic-privat i lucratiu-no lucratiu. Així, definirem el tercer sector per a l'àmbit del nostre estudi com el format per les *organitzacions amb personalitat jurídica i inscrites en un registre públic que no tinguin ànim de lucre i que, per tant, no reparteixin beneficis, i que siguin de titularitat privada*. Aquesta és la definició que, tot i els seus punts dèbils, s'accepta de manera generalitzada.

Organitzacions no considerades en el tercer sector per a l'elaboració del Llibre blanc

Aquesta definició, tot i que és conceptualment clara, continua presentant problemes de tipus operatiu per a la conformació d'un univers ben delimitat a partir del qual sigui possible elaborar el *Llibre blanc*. Seguirem trobant organitzacions sobre les quals, segons la definició adoptada, serà dubtós si les hem de considerar part del

sector per al nostre propòsit o, contràriament, les hem de deixar fora. L'única forma de solucionar aquesta dificultat serà establir amb claredat quines d'aquestes organitzacions decidim excloure explícitament de l'univers del nostre estudi.

En aquest punt, hem de fer referència a un concepte que s'està utilitzant força últimament i que es troba molt lligat al del tercer sector: l'economia social. Alguns autors identifiquen tots dos termes plenament, mentre que d'altres creuen que el primer és un subconjunt del segon, i fins i tot n'hi ha que defensen la postura contrària. La definició de l'economia social de la qual partirem és l'elaborada per la Comissió Científica Internacional del CIRIEC, segons la qual aquesta està formada per organitzacions que treballen en el mercat amb la finalitat de produir béns i serveis, assegurar o finançar, i en les quals la distribució del benefici i la presa de decisions no estan vinculades directament al capital aportat per cada soci (els correspon un vot a cadascun d'ells). Aquestes organitzacions, tot i participar en el mercat i poder dur a terme un repartiment de beneficis, acostumen a considerar-se fora del sector privat lucratiu perquè, per la seva constitució i forma d'operació, se'ls atribueix una certa funció social. Tampoc no són, certament, de caràcter públic, per la qual cosa és obvi que se situen en un espai que, com a mínim, té una part comuna amb el del tercer sector. La dificultat per relacionar ambdós conceptes prové de la utilització de criteris i variables diferents a l'hora de definir-los. No és l'objectiu del nostre estudi afrontar aquest problema, però la seva constatació ens pot servir per delimitar el tercer sector per a l'elaboració del *Llibre blanc*.

Així, veiem que hi ha una sèrie d'organitzacions que tradicionalment s'inclouen dins de l'economia social però que, segons la definició que hem adoptat per al nostre propòsit, seria dubtós si s'han de comptar com a integrants del tercer sector. No pretenem establir aquí una decisió normativa sobre la pertinença d'aquestes organitzacions al sector que ens disposem a estudiar, sinó que simplement ens limitarem a prendre una decisió operativa que ens faciliti l'elaboració del *Llibre blanc*. Així doncs, tenint en compte el seu caràcter específic i marcadament diferenciat, decidim excloure una gran part de les organitzacions de l'economia social de l'univers que considerem per al *Llibre blanc del tercer sector cívico-social*. De forma explícita, els tipus d'entitats a què ens referim són:

- Cooperatives (consumidors, treball associat, habitatge, ensenyament, sanitat, transport, agricultura, etcètera), exceptuant aquelles cooperatives d'iniciativa social que no tinguin ànim de lucre.

- Societats anònimes laborals.

- Societats agràries de transformació.

- Empreses mercantils no financeres controlades per agents de l'economia social.

Cooperatives de crèdit (caixes rurals i cooperatives de crèdit professionals i populars).

- Seccions de crèdit de les cooperatives.

- Operativa bancària de les caixes d'estalvis.

- Mútues d'assegurances.
- Cooperatives d'assegurances.
- Mutualitats de previsió social.

3.4 L'àmbit cívico-social

L'objecte d'aquest estudi és el tercer sector cívico-social, és a dir, pretenem centrar-nos en una part del tercer sector que anomenem «cívico-social». ¿A què ens referim amb aquest terme? Si per delimitar el tercer sector hem optat per seguir un criteri de característiques institucionals, ara ens fixarem en l'objectiu de les entitats. Així, direm que les organitzacions cívico-socials, dins de l'àmbit del *Llibre blanc* que ens disposem a elaborar, són aquelles que tenen com a objectius de la seva actuació *la promoció de la persona, la reducció de les desigualtats socio-econòmiques i la lluita contra l'exclusió social*. Segons aquesta definició, les entitats en què ens centrarem per a la nostra anàlisi seran aquelles que formin part del tercer sector (i que, per tant, siguin privades i no lucratives) i que, a més, treballin en la promoció de les persones, en la reducció de les desigualtats socio-econòmiques i contra l'exclusió social. Això vol dir, òbviament, que no considerarem per a l'estudi totes les organitzacions del tercer sector, però també que hi poden haver organitzacions cívico-socials que no tinguem en compte perquè les hàgim exclòs del tercer sector per a l'elaboració del *Llibre blanc* (com podrien ser algunes de les que acabem de veure en analitzar l'economia social).

Amb tot, aquesta definició que hem presentat és poc útil operativament. ¿Com identifiquem les organitzacions del tercer sector que són cívico-socials? L'objectiu d'una organització és quelcom intangible que, a més, no passa de ser una mera declaració d'intencions fins que no comença a ser cercat activament. Així, diríem que l'objectiu no existeix fins que no es duen a terme actuacions concretes, a partir de les quals puguem identificar-lo com a element subjacent a aquelles actuacions. Això ens possibilitarà trobar les esmentades entitats cívico-socials fixant-nos en el que fan, cosa que ens permetrà establir criteris objectius que seran molt més operatius que no pas les declaracions subjectives (i que poden ser contradites pels fets) sobre la pròpia finalitat de cada organització.

L'observació de la realitat i de l'actuació de les organitzacions ens permeten identificar dues variables objectives a partir de les quals es pot establir si són o no cívico-socials. La primera es refereix als *beneficiaris* de les activitats. Hi ha col·lectius específics dins de la nostra societat (dels quals es forma part tant per característiques físiques o psíquiques com per situacions socials) que es troben, a causa d'aquestes mateixes característiques i situacions, amb greus dificultats socio-econòmiques i/o en risc d'exclusió social. Així doncs, una organització que actuï explícitament en favor d'un d'aquests col·lectius es podria considerar cívico-social.

La segona variable es refereix als *tipus d'activitats* que desenvolupen les organitzacions. Hi ha alguns tipus d'activitats que, per la seva mateixa naturalesa, incideixen directament en la situació socio-econòmica dels beneficiaris, o bé els ajuden a sortir de l'exclusió social (o a no caure-hi) promovent la seva integració a la societat. Podem considerar, doncs, que una organització que dugui a terme activitats d'aquesta mena també seria cívico-social.

Un cop vist aquest argument, ens restaria identificar quins són els beneficiaris i els tipus d'activitats que, sempre tenint en compte els criteris d'operativitat per a l'elaboració del *Llibre blanc*, adoptem per establir que una organització del tercer sector també és cívico-social. Abans, però, és necessari fer algunes consideracions sobre un parell de punts.

En primer lloc, podem establir que, en la pràctica, considerarem que una organització que acompleix l'objectiu de promocionar la persona, reduir les dificultats socio-econòmiques o evitar l'exclusió social és, per tant, una organització cívico-social, tant si treballa sobre un col·lectiu concret com si duu a terme una de les activitats que així ho indiquen. Ara bé, això no implica que hàgim de definir cada organització segons una sola d'aquestes variables. Al contrari, són complementàries i, encara més, es necessiten les unes a les altres. A més de servir-nos per identificar les entitats cívico-socials, aquestes dues variables ens permetran caracteritzar-les. Tota organització social ha de fer algun tipus d'activitat que afecti algú, de manera que aconseguirem definir les organitzacions de forma acurada posicionant-les en aquestes dimensions. Amb tot, ja hem dit que, per considerar que una entitat és cívico-social, n'hi haurà prou que s'inclouï dins d'una de les categories escollides per a una sola de les variables. Aquest fet implica que, en l'altra variable, potser no es podrà ubicar en cap de les categories que hem adoptat. Aquesta és la raó per la qual, com veurem, en totes les variables hem inclòs una categoria anomenada «Altres». Una organització que formi part del tercer sector cívico-social que hem definit per al *Llibre blanc* s'haurà de situar en una categoria qualsevol de les dues variables, o bé en una categoria d'una de les variables i en la d'«Altres» de la variable restant. Una organització que se situés en la categoria «Altres» de les dues variables no formaria part de l'univers que hem delimitat per al nostre estudi.

El segon punt a tractar sorgeix en adonar-nos que, a més del que acabem de veure, les categories que definim per a cada variable no són excloents. És evident que una organització que prengui part en activitats cívico-socials ho pot fer impactant sobre un sol col·lectiu i/o mitjançant una sola activitat. Però res no exclou que hi hagi organitzacions que puguin atendre diversos col·lectius i dur a terme diverses activitats, i seguirien sent cívico-socials. Així, les diferents categories de cada variable no són excloents perquè una entitat es pot referir a més d'una altra.

Grups beneficiaris que identifiquem amb l'àmbit cívico-social per al *Llibre blanc*

Les categories que utilitzem en la variable de col·lectius atesos, que ens serviran per identificar i caracteritzar les organitzacions, són les següents:³

- Població en general
- Família
- Infància
- Jovent
- Gent Gran
- Dones
- Drogodependents
- Malalts crònics
- Disminuïts
- Refugiats i asilats
- Immigrants
- Minories ètniques
- Reclusos i exreclusos
- Marginats transeünts
- Col·lectius en situació d'emergència (afectats per catàstrofes)
- Altres (especificar)

Tipus d'activitats que identifiquem com a cívico-socials per al *Llibre blanc*

Igualment, vegem ara les diferents categories que proposem per a la variable de tipus d'activitats:

- Sensibilització de l'opinió pública
 - Promoció del voluntariat social
- Assistencials
 - Prestacions tècniques:*
 - Assessorament jurídic i/o tramitació legal
 - Informació i orientació
 - Assistència mèdica
 - Assistència psicossocial (assessorament familiar i creació de xarxes de suport social)

³ Una organització es pot dirigir a diferents d'aquests grups, però l'important és que els tingui com a grups prioritaris sobre els quals faci actuacions específiques. Volem dir que una organització pot actuar sobre els immigrants en general, i això, clarament, inclou dones o infants. Ara bé, si no es dóna una actuació específica a un d'aquests col·lectius no s'ha de comptar com a focus de la seva activitat: entenem que dins dels immigrants s'inclouen tots, i que, com ja hem dit, les categories de la classificació no són excloents.

Ajuda a domicili
 Alimentació
 Educació i formació
 Assistència relativa a la inserció laboral
Gestió de centres d'atenció:
 Atenció residencial permanent
 Atenció diürna o a centres de dia

- Prestacions econòmiques per a persones físiques
 - Prestacions individuals
 - Beques d'estudi

- Ajudes o subvencions a altres institucions d'àmbit social
 - Altres (especificar)
 - Organitzacions no considerades cívico-socials per a l'elaboració del *Llibre blanc*

Tot i la definició operativa de l'àmbit cívico-social que acabem de presentar, ens enfrontem encara a un problema irresolt per a la seva delimitació. Com ens passava quan intentàvem acotar el tercer sector, ens seguirem trobant amb algunes organitzacions sobre les quals hi podria haver dubtes respecte a la idoneïtat de la seva consideració com a cívico-socials per al *Llibre blanc*. La solució que adoptarem serà, de nou, establir explícitament els tipus d'organitzacions que no incorporarem a l'univers del nostre estudi i les raons justificatives d'aquesta decisió:

- Escoles, universitats o altres centres docents que no actuïn sobre col·lectius d'exclusos socials.
- Fundacions hospitalàries i altres centres d'atenció sanitària (com les residències de la tercera edat).
- Organitzacions d'inserció laboral sense ànim de lucre, tallers ocupacionals, etcètera.
- Organitzacions de promoció de l'habitatge.
- Entitats culturals.
- Entitats d'autoajuda dissenyades per a sectors socials sense risc d'exclusió (exemple.: col·legis professionals...).

3.5 Definició del tercer sector cívico-social per a l'elaboració del *Llibre blanc*

Resumint tot el que hem vist fins ara, l'univers del tercer sector cívico-social que considerem per al *Llibre blanc* té les característiques següents:

- Està format per organitzacions, és a dir, grups que tenen una presència institucional i una estructura, i amb personalitat jurídica, o sigui, que estan inscrites en els registres d'algun organisme públic.

- Aquestes organitzacions no tenen ànim de lucre, cosa que es tradueix en el fet que no reparteixen beneficis.
- Són privades, és a dir, estan separades institucionalment de l'Estat.
- Tenen com a objectiu central de la seva actuació la promoció de les persones, la reducció de les desigualtats socio-econòmiques i la lluita contra l'exclusió social, la qual cosa es manifesta en dur a terme una sèrie d'actuacions concretes sobre uns col·lectius determinats.

3.6 Elaboració d'un mapa del tercer sector cívico-social

La visió conjunta del tercer sector cívico-social, tal com l'hem delimitat i definit, es pot concretar mitjançant un mapa per situar les organitzacions que hi pertanyen. Aquest mapa tindria la forma d'una matriu de dues entrades, una per als tipus d'activitats i l'altra per als col·lectius beneficiaris. Com ja hem comentat, aquestes dues classificacions són complementàries i es necessiten l'una a l'altra per poder donar una idea completa del sector. La representació en forma de matriu ens permet incrementar la informació disponible respecte de la consideració separada de les dues variables, perquè ens permet distingir els grups específics als quals es dona cada tipus d'actuació concreta en una organització, i viceversa. (Per exemple: si només marquem en cadascuna de les dues llistes podem tenir una organització que actua sobre immigrants i exreclusos, i que fa educació i assistència mèdica. Però, si creuem les dues classificacions en una matriu, sabrem exactament si les dues activitats es fan per als dos grups, o una d'aquestes només per a un, etcètera.)

3.7 Resum

A partir de l'observació de la realitat, hem detectat quelcom que hem anomenat tercer sector cívico-social, l'hem delimitat i definit de forma acurada i, sobretot, operativa per a l'elaboració del *Llibre blanc*. Així, hem avançat en successives etapes mitjançant l'elecció de criteris concrets que ens permeten fer divisions clares. A més, hem intentat que aquests criteris siguin els que les mateixes organitzacions del sector fan servir per definir-se, de manera que es faciliti la ubicació de totes aquestes en cadascun dels segments a què hem arribat. Amb tot, som conscients que aquesta feina no implica que deixin d'haver-hi problemes per a la decisió de quines organitzacions s'han d'incloure al sector o no. És per això que, també, hem fet una especificació de tots aquells casos que poden resultar dubtosos pel fet de situar-se a la frontera del sector i que, finalment, per diverses raons, hem decidit deixar fora de la nostra anàlisi.

Ara ja estem preparats per afrontar un estudi exhaustiu del tercer sector cívico-social a Catalunya, i de les organitzacions que el componen.

II. El tercer sector cívico-social i les seves organitzacions

1. Gènesi i evolució del tercer sector

1. El ressorgiment del tercer sector

Venim d'un segle marcat pel protagonisme d'uns estats-nació forts, almenys a Occident. El feixisme, el marxisme, el socialisme, la socialdemocràcia, la democràcia cristiana, àdhuc el liberalisme reformat, han estat corrents ideològics que han atorgat una gran importància a la intervenció de l'Estat en la societat. Dues grans guerres mundials, el crac del 29, la situació de guerra freda, la cursa d'armaments i l'ordenació d'un sistema bipolar, així com la complexitat del capitalisme avançat, són factors que han ajudat a reforçar encara més el protagonisme de l'Estat. Les polítiques de nacionalització d'empreses i serveis, l'augment de les regulacions en moltes esferes de l'àmbit privat i del mercat, i el desenvolupament gairebé universal de polítiques redistributives i socials, converteixen l'Estat en la figura cabdal del segle xx.

Durant aquest període, la societat amb prou feines ha pogut salvaguardar l'emancipació i la iniciativa que havia aconseguit en els segles anteriors. Moltes de les esferes on desenvolupava la seva tasca –l'educació, la sanitat, l'assistència social, la cultura– van passar a formar part majoritàriament del potentíssim sector públic. La seva funció, doncs, ha estat secundària o suplementària, reduïda a aquells espais on no arribava l'Estat, i sovint associada, per part dels seus detractors, o bé als purs interessos privats o fins i tot –per als més hostils– a la més incivil de les formes civils de vida. No és estrany, doncs, que cada vegada que l'impuls ciutadà ha intentat posar en marxa iniciatives alternatives a l'acció de l'Estat, s'hagi trobat amb seriosos obstacles.

Aquesta tendència comença a canviar lentament a partir de l'últim quart del segle passat a través de dos fenòmens: el qüestionament no tant de l'Estat de benestar com d'un inquietant increment de les seves funcions i l'augment de l'individualisme, símptomes vinculats als canvis sòcio-culturals de les societats avançades.

L'individu, per primera vegada, pot gaudir de tots els mitjans per al desenvolupament d'una autèntica «cultura del jo». L'educació és generalitzada, els nivells de vida i de consum han augmentat, les xarxes de comunicació s'han estès arreu, la democratització va creixent, la dona s'incorpora massivament al treball, l'especialització de la força de treball ens allunya dels vells sentiments de classe... Aquesta «cultura

del jo» ha significat un redescobriments dels àmbits de realització individual al marge de l'Estat.

La reestructuració dels estats de benestar i els canvis socio-culturals han implicat, doncs, una segona oportunitat per a la iniciativa associativa dels ciutadans i també una reformulació de les seves funcions. El fet que l'Estat hagi prescindit del seu llast excessiu ha permès explorar formes de col·laboració entre els tres sectors (Estat, mercat i societat), ha reviscolat els mecanismes de mercat, ha potenciat la descentralització de serveis en l'àmbit comunitari, ha contribuït al reforçament de les organitzacions no lucratives, ha ofert noves vies de participació democràtica i de compromís amb la comunitat i, sobretot, ha ajudat a redescobrir i legitimar la vocació pública d'aquest mosaic que avui denominem *tercer sector* en tots els seus vessants: des del cultural i esportiu fins al cívico-social. Precisament, la presa de consciència d'aquesta vocació pública del tercer sector des de la Generalitat de Catalunya, va conduir a l'encàrrec d'un *Llibre blanc* que diagnosticués la situació actual del tercer sector cívico-social a Catalunya.

2. El tercer sector cívico-social a Catalunya

El tercer sector cívico-social de Catalunya és entès com aquell conjunt d'organitzacions privades, sense ànim de lucre, que tenen com a objectiu final aconseguir la promoció de les persones, reduir les desigualtats socio-econòmiques i evitar l'exclusió social en el nostre territori.

Aquest sector ha anat adquirint en els darrers anys un pes significatiu en la nostra societat. Això ha fet canviar la conceptualització del que s'entén per espai i responsabilitat públics, elements que han acompanyat la transformació de l'Estat de benestar a què havíem fet referència. També han sorgit noves necessitats socials que requereixen un major grau de flexibilitat i proximitat. A més, entre alguns segments de la població s'ha incrementat el desig de participació activa, especialment en moltes problemàtiques d'àmbit local, la qual cosa ens ha obligat a aprofundir en les dimensions de la democràcia representativa i a repensar la nostra visió sobre el sistema de drets i de deures que tenim com a ciutadans. La suma d'aquests factors ha contribuït a evidenciar la importància d'aquest sector i li ha donat una rellevància social creixent.

Aquest fenomen no s'està donant només a casa nostra, sinó que també és vàlid per a molts altres països del nostre entorn. Alguns estudis a escala internacional revelen que el tercer sector ha crescut en els últims anys. Per posar un exemple, l'any 1999 el conjunt del tercer sector representava un 4,6% del PIB i un 5% de l'ocupació total no agrícola. Dintre d'aquest conjunt, les organitzacions cívico-socials són una part molt important. A Catalunya, trobem en l'actualitat més de 5.500 organitzacions cívico-socials.

3. La importància dels valors col·lectius

La rellevància del tercer sector cívico-social a Catalunya va més enllà del còmput general i detallat d'aquestes xifres. Hi ha també un *valor qualitatiu* afegit a les pràctiques de les entitats representatives del tercer sector, perquè és a través d'aquestes que s'aconsegueix el reforç moral dels grups i de les cèl·lules associatives que donen cohesió social a la ciutadania. Les institucions governamentals són incapaces per si soles d'augmentar el sentiment de pertinença urbana, de consciència cívica i d'identitat nacional. El tercer sector, en canvi, és un element imprescindible per a la consolidació de la democràcia i la vehiculació de la participació ciutadana; és també un excel·lent portador i generador de valors socials (com la igualtat, la justícia o la solidaritat), i contribueix a donar veu i projecció pública als interessos i demandes de col·lectius marginats o exclosos. És, al capdavant, un excel·lent mecanisme per a la integració social i, sens dubte, una prova fefaent que un determinat model de societat és possible.

Malgrat, doncs, el compendi de dades que trobareu en aquest resum de les principals conclusions del *Llibre blanc*, l'aportació real que les organitzacions cívico-socials catalanes fan a la nostra societat és tan sols «mesurable» en una petita part, perquè el component autènticament transformador de l'experiència cívico-associativa és el mecanisme de servei personalitzador i socialitzador que posa en marxa. La dignificació cívica de la persona, obtinguda en el marc del tercer sector, no depèn tant de la naturalesa de l'activitat concreta realitzada com de les *virtuts públiques* que genera el mateix marc: participació, compromís, solidaritat, lleialtat, corresponsabilitat, codependència, integració, enfortiment de la identitat col·lectiva, deliberació, desactivació dels antagonismes potencials, capacitat d'establir consensos, tolerància, acceptació del pluralisme, etcètera.

El veritable compromís cívic, de fet, comença amb iniciatives reduïdes, impregnades de vocació pública i organitzades per i per a persones concretes que aconsegueixen una transformació individualitzada de llurs realitats. L'engranatge de la participació compromesa, vertebrat en les seves mil formes possibles, deixa una petjada perenne en els individus, un estil indeleble d'implicació en la vida pública. És l'estil de l'autoexigència, de la solidaritat i del treball en comú. És, al cap i a la fi, el redescobriments modern de la vinculació comunitària, dimensió que ens assegura –més enllà de l'individualisme– un marc comú de valors, una perspectiva compartida, una transversalitat que ens aplega. No hauríem d'oblidar tampoc que la voluntat de participació ciutadana vehiculada a través de la xarxa del tercer sector ens ha permès, als catalans, de sobreviure com a nació malgrat l'absència, en el passat recent, d'un marc polític democràtic i d'institucions de govern pròpies.

El tercer sector esdevé, doncs, el salconduit per transitar entre la privatització de l'individu i el desert (sovint anònim) de l'Administració i el mercat, i no morir en l'intent. Aquesta nova situació de joc a tres bandes entre els sectors inclou, en dosis diferents, el desenvolupament de les dimensions competitiva i cooperativa, perquè

en major o menor grau ara hi ha un espai obert que fa possible la participació social i que permet dissenyar estratègies d'aliances i col·laboracions, al mateix temps que estimula la concurrència i la cultura relacional.

2. Característiques generals del tercer sector

2.1. Les xifres globals

Tot i ser conscients que el valor del tercer sector cívico-social a Catalunya va molt més enllà de la informació que ofereixen diverses variables quantitatives, és important poder disposar de dades i xifres que ens mostrin la realitat del sector.

En aquest sentit, l'elaboració del *Llibre blanc* ha permès descobrir les xifres globals sobre la rellevància econòmica del tercer sector cívico-social a Catalunya. Unes xifres que confirmen que ens trobem davant d'un sector important no només pel seu valor social, sinó també pel seu impacte econòmic, tal com es veu en la següent taula:

Taula 1. El tercer sector cívico-social a Catalunya: xifres globals

Volum econòmic	Més de 900 milions d'euros l'any, cosa que representa més de l'1% del PIB català.
Contractats	Més de 52.000 persones, és a dir, més del 2,4% de la població ocupada catalana.
Voluntaris	Més de 155.000 persones, que són més del 2,6% de la població catalana.
Usuaris	Més d'un milió.
Nombre d'organitzacions	Més de 5.600 identificades.

Així, quan parlem del tercer sector cívico-social a Catalunya, ens referim a un conjunt de més de 5.600 organitzacions que mouen més de 900 milions d'euros de pressupost anual. Un volum que significa un 1% del PIB català i que situa el tercer sector al mateix nivell que altres sectors, com ara la despesa en recerca.

Però, més enllà de la seva aportació al PIB, la rellevància econòmica del tercer sector cívico-social s'ha de mesurar també pel seu important impacte sobre el volum d'ocupació a Catalunya. Ens referim a un sector que genera el 2,4% del total d'ocupació al nostre país. El nombre de persones contractades per les organitzacions del tercer sector cívico-social a Catalunya, més de 52.000, equival a un 2,6% del nombre de persones que treballen en sectors tan significatius com els transports i les comunicacions, o un 1,8% de les que mouen conjuntament el sector de l'alimentació, el tèxtil, la fusta, el paper i l'edició.

Si a aquesta dada afegim el nombre de voluntaris, més de 155.000 en total, se'ns dibuixa un sector amb el qual col·labora, dedicant part del seu temps, més d'un 3,5%

de la població catalana, bé sigui de forma remunerada (0,9% del total de població) o de forma voluntària (2,5% del total de població). Es tracta d'una xifra prou important si tenim en compte, a més, que estem parlant exclusivament d'organitzacions cívico-socials i, per tant, de col·laboracions marcadament orientades al servei a tercers. No hem d'oblidar que, segons dades dels darrers estudis de l'Incavol, el volum total de voluntariat a Catalunya –comptant tot tipus d'organitzacions del tercer sector– se situa en més de 500.000 persones, de les quals més d'un 30% col·laboren en les organitzacions que són l'objectiu del nostre estudi.

La vinculació de la població catalana a les organitzacions cívico-socials catalanes no es limita a la col·laboració remunerada o voluntària. Trobem també un volum important de socis, donants i col·laboradors diversos. Tot aquest col·lectiu de persones fan possible que les organitzacions del tercer sector cívico-social a Catalunya ofereixin els seus serveis a més d'un milió d'usuaris, aproximadament un 16% del total de la població catalana.

2.2. Nombre d'organitzacions integrants

A partir de la definició de tercer sector cívico-social realitzada a l'apartat anterior, es pot fer una aproximació al nombre d'organitzacions que el componen. L'elaboració de les dades s'ha dut a terme a partir de la recopilació de dades de diverses fonts i registres. Aquesta diversitat de fonts és una mostra més de la diversitat d'organitzacions que l'integren.

A partir de les dades procedents de cada font, s'ha realitzat una tasca detallada per tal d'eliminar les duplicitats d'organitzacions i, en la mesura de les possibilitats, corroborar les dades de què es disposava. El conjunt del tercer sector cívico-social està compost per un total de 5.626 organitzacions.

Atès que tot el procés d'elaboració del *Llibre blanc* s'ha organitzat a partir de l'activitat principal de l'organització, a continuació es mostra el nombre d'organitzacions classificat segons les activitats principals de cadascuna d'aquestes. Com que hi ha alguna organització amb més d'una activitat principal definida, el nombre d'activitats és superior al d'organitzacions.

Taula 2. Nombre d'organitzacions segons l'activitat principal

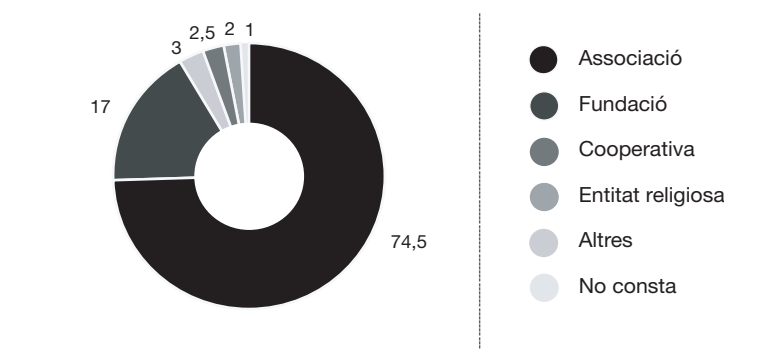
Subsectors d'activitat	Distribució d'activitats	
	Nre.	%
Drogoaddicció i alcoholisme	256	4
Desocupats	87	1
Disminuïts	727	12
Dones	630	11
Gent gran	928	15
Immigrants	302	5
Infància i joventut	772	13
Malalties / sida	325	5
Pobresa / marginació	217	4
Veïns	571	10
Obra social de caixes	7	0
General i altres	765	13
No identificada	432	7
<i>Total activitats</i>	<i>6.019</i>	-
<i>Total entitats</i>	<i>5.626</i>	-

El nombre d'organitzacions amb activitats desconegudes correspon a organitzacions de les quals no s'ha pogut esbrinar l'activitat concreta a què es dediquen, si bé per la procedència de la informació es pot mantenir amb certesa que pertanyen al sector.

2.3. Naturalesa jurídica

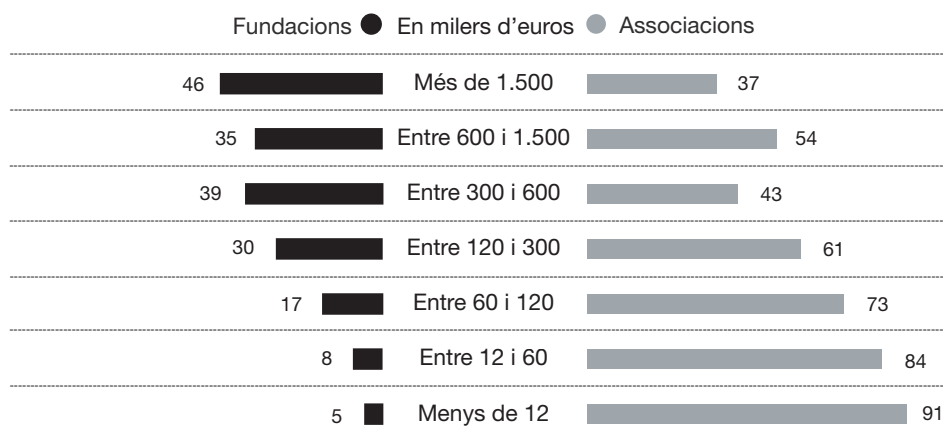
En la definició de tercer sector cívico-social que s'ha presentat en el primer capítol, s'indicava la necessitat que les organitzacions incloses en aquest sector fossin organitzacions sense ànim de lucre.

Dintre d'aquesta classificació d'organitzacions sense ànim de lucre, es troba la composició següent:

Gràfic 1. Nombre d'organitzacions segons la forma jurídica (%)

Cal dir que l'apartat «Altres», que significa el 3% de la mostra, fa referència bàsicament a organitzacions de segon ordre, que s'han autoqualificat de federacions i altres tipologies similars. D'altra banda, la xifra del gairebé 75% correspon a organitzacions que representen 4.192 associacions, mentre que les fundacions (17%) són un total de 945 organitzacions.

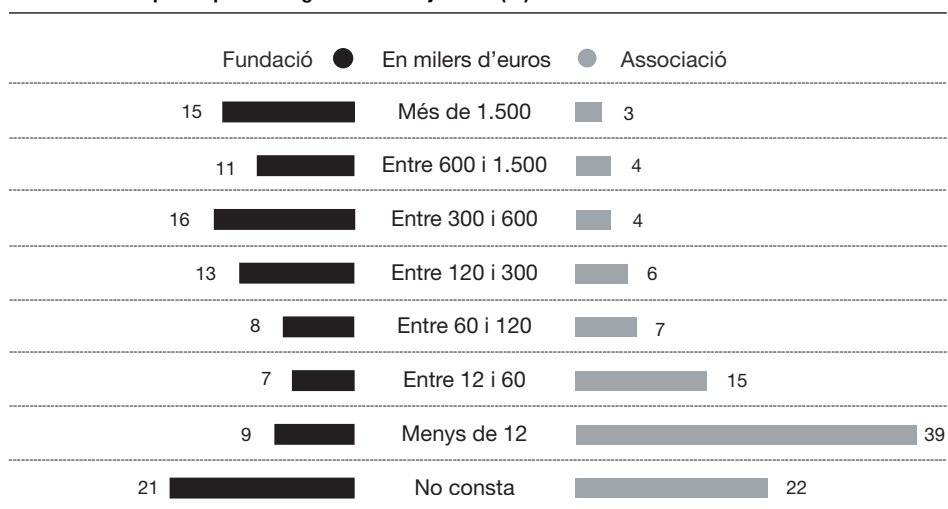
Com es veu al gràfic següent, s'analitza quins tipus d'organitzacions predominen en cadascun dels diferents volums pressupostaris. Així, observem que les fundacions constitueixen el 46% de les organitzacions que tenen un volum pressupostari superior a un milió i mig d'euros. En canvi, d'entre les organitzacions amb menys de 12.000 euros de pressupost, les fundacions són un 5%, mentre que l'associació esdevé la forma jurídica més comuna en les organitzacions de menor pressupost (91%).

Gràfic 2. Presència de fundacions i associacions als diferents volums pressupostaris (%)

També es pot analitzar quin percentatge del total de fundacions i associacions s'emmarquen dintre de cadascun dels diferents volums pressupostaris. S'observa que un 15% de les fundacions tenen un pressupost superior al milió i mig d'euros, mentre que del total d'associacions només un 3% compten amb més recursos econòmics.

La diferència és molt accentuada, com s'observa en el gràfic, en el cas de volums pressupostaris inferiors als 12.000 euros. El percentatge del total d'associacions amb aquest volum pressupostari és més de quatre vegades superior al percentatge del total de fundacions amb menys pressupost (9%).

Gràfic 3. Volum pressupostari segons la forma jurídica (%)



En els darrers anys ha tingut lloc un procés de canvi de forma social en moltes organitzacions, que han passat d'associació a fundació (prop d'un 10%, o sigui, més de 500). En concret, un 6% de les organitzacions ha realitzat aquest canvi (més de 330) i un 3% ha declarat a l'enquesta que tenen previst de fer-ho pròximament.

Les entrevistes han servit per veure les motivacions de les organitzacions:

«La fundació té una estructura més clara que la d'una associació; no es dona la possibilitat que els últims d'unir-se a l'organització, si són més nombrosos, puguin decidir, de manera que es canviï una trajectòria que porti molt temps encetada. Una fundació té la garantia d'utilitat pública i això és fonamental; és una garantia de transparència. A més, la fórmula de la fundació permet atreure més finançament privat, gràcies a les desgravacions fiscals, cosa que les associacions no permeten. Si es pot treballar amb coherència i solidesa, i amb controls que impliquin garanties per a tercers, és preferible.»

Extret d'una entrevista a una organització que treballa amb drogodependents.

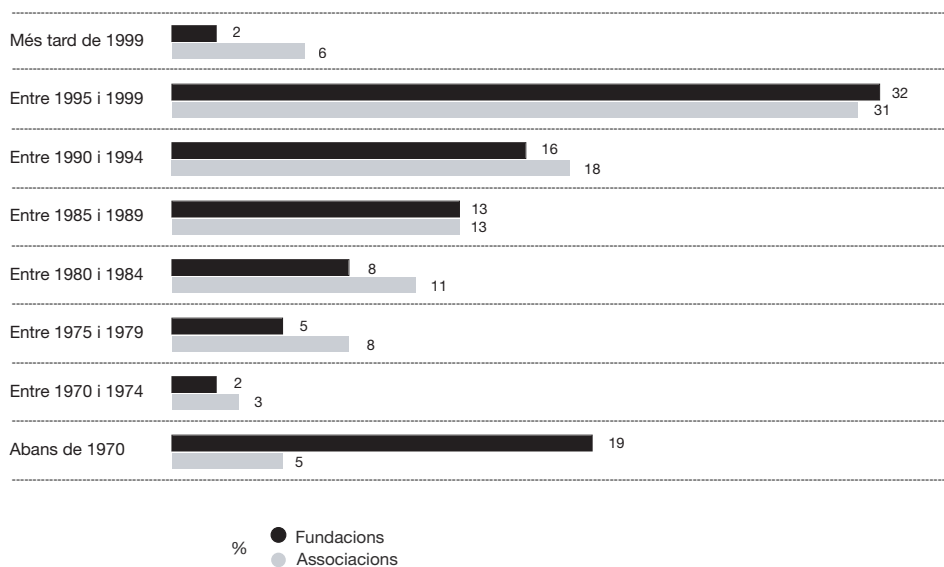
Les raons que justifiquen passar a ser una fundació es poden trobar en la major solidesa, en els avantatges fiscals enfront de les associacions i en qüestions derivades de la relació amb les administracions públiques.

En general, no s'observen diferències històriques significatives a l'hora d'escollir entre l'associació i la fundació com a forma jurídica organitzativa, com es veu a continuació:

Taula 3. Relació entre antiguitat i forma jurídica (%)

	Associació	Fundació	Cooperativa	Entitat religiosa	Altres
Abans de 1970	5	19	5	24	12
Entre 1970 i 1974	3	2	20	0	0
Entre 1975 i 1979	8	5	5	29	8
Entre 1980 i 1984	11	8	30	6	4
Entre 1985 i 1989	13	13	5	12	20
Entre 1990 i 1994	18	16	15	0	44
Entre 1995 i 1999	31	32	20	6	4
Més tard de 1999	6	2	0	0	0

Gràfic 4. Antiguitat d'associacions i fundacions (%)

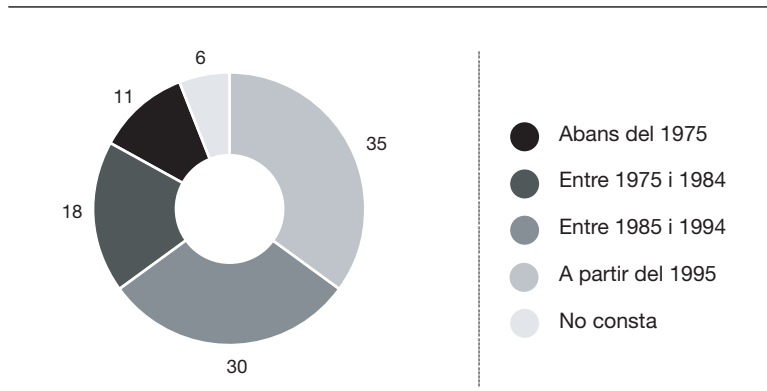


2.4. Antiguitat

El tercer sector cívico-social està compost en la seva majoria per organitzacions joves. Més d'una tercera part s'han constituït a partir de l'any 1995.

Com es pot observar a continuació, la major part de les organitzacions s'han constituït des de l'inici de la consolidació democràtica al nostre país, i només una mica més del 10% han estat organitzacions creades abans de 1975.

Gràfic 5. Organitzacions segons l'any de fundació (%)



Evidentment, aquesta joventut de les organitzacions del sector té un reflex important en el volum pressupostari de les entitats: més de la meitat d'organitzacions amb un pressupost menor a 12.000 euros anuals s'han constituït a partir de 1995, mentre que gairebé el 40% de les que tenen un volum pressupostari superior a un milió i mig d'euros anuals s'han creat abans de 1975, tal com es pot veure en la taula següent:

Taula 4. Relació entre any de constitució i pressupost organitzatiu (%)

	En milers d'euros		
	Respecte del total	Menys de 12	1.500 o més
Abans de 1970	8	2	37
Entre 1970 i 1974	3	2	0
Entre 1975 i 1979	8	5	5
Entre 1980 i 1984	10	6	15
Entre 1985 i 1989	13	12	10
Entre 1990 i 1994	18	17	20
Entre 1995 i 1999	30	43	12
Més tard de 1999	5	8	0

L'antiguitat de les organitzacions també presenta diferències clares segons l'àmbit d'activitat de l'entitat. Les organitzacions que es dediquen a treballar amb els immigrants són les més recents (més d'una quarta part –el 26%– s'han constituït a partir de l'any 1999), i també les organitzacions que treballen per les dones i en contra de malalties (com ara la sida) són més joves que la resta del sector.

Taula 5. Àmbit d'activitat i any de constitució (%)

	<i>Respecte del total</i>	Desocupats	Dones	Immigrants	Malalties/sida
Abans de 1995	60	56	39	38	47
Entre 1995 i 1999	30	44	47	34	40
Més tard de 1999	5	0	9	26	5
No consta	5	0	5	2	8

La joventut del sector fa que hi hagin moltes organitzacions que estan en procés de consolidació, i amb més incertesa sobre el futur. Aquest fet es reflecteix en la demanda d'ajuda per a la consolidació de les organitzacions, que s'ha constatat en alguna de les entervistes.

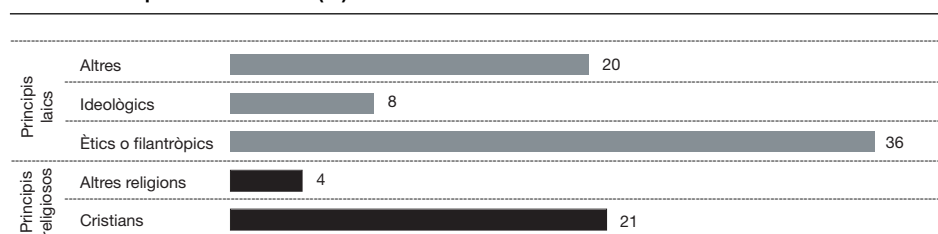
«Tenim un ventall de serveis molt ampli, fem moltes coses: itineraris d'inserció amb formació ocupacional, mòduls especials prelaborals, projectes de formació per a dones joves gitanes, etcètera. Més que ampliar serveis pensem a aprofundir en els existents. No volem ampliar, volem consolidar tots aquests projectes, i buscar els recursos per tal que el que es fa es pugui dur a terme. Per exemple, es voldria ampliar el servei que es dona a dones immigrants tot oferint un servei d'acompanyament a les extracomunitàries, però això depèn del pressupost.»

Exret d'una entervista a una organització que treballa amb dones.

2.5. Principis que inspiren les organitzacions

En el gràfic següent s'observen els principis que inspiren l'actuació de les organitzacions.

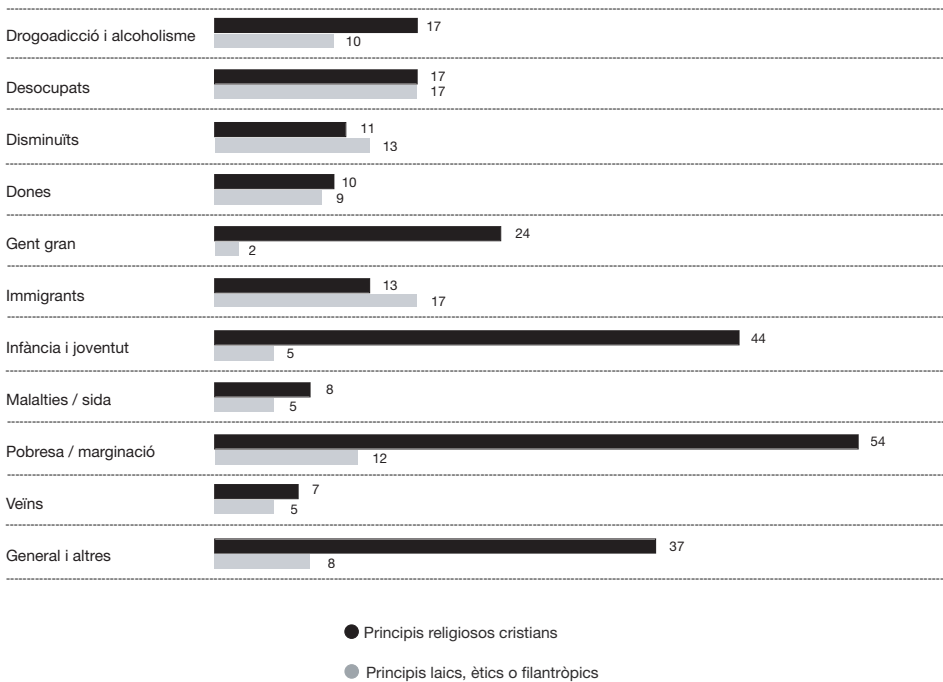
Gràfic 6. Principis més esmentats (%)



Les fundacions s'inspiren en principis religiosos en una major proporció que no pas les associacions.

En fer l'anàlisi per activitat, es detecta que un 54% de les organitzacions que es dediquen a lluitar contra la pobresa i la marginació estan inspirades en principis religiosos. En la resta d'activitats sempre predominen les organitzacions inspirades en principis laics, tot i que en les organitzacions que es dediquen a infància i joventut també hi ha un alt percentatge inspirat en principis religiosos (un 44%).

Gràfic 7. Principis que inspiren l'organització segons el subsector (%)



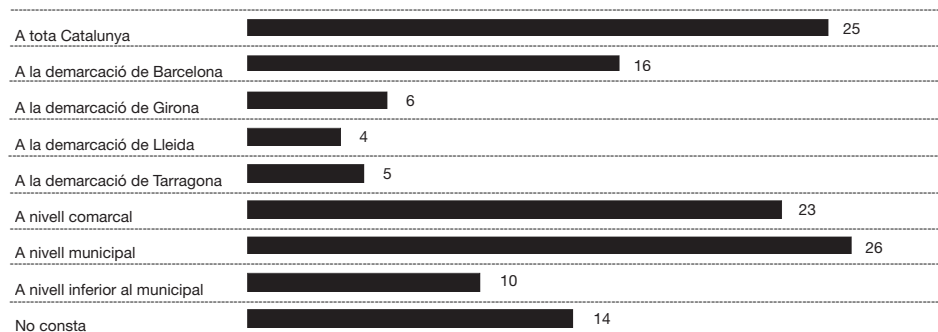
2.6. Abast territorial i distribució geogràfica

La gran majoria de les organitzacions del sector (87%) defineixen Catalunya com a àmbit territorial per a la seva actuació.

Com s'observa en el gràfic, dintre d'aquestes, tanmateix, es poden distingir quatre situacions similars que afecten un percentatge semblant d'organitzacions:

- un 25% actua en l'àmbit territorial de Catalunya,
- una mica més del 30% actua dins del seu àmbit provincial (Barcelona, Tarragona, Girona o Lleida),

- un 23% actua a escala comarcal, i
- un 26% té com a àmbit d'actuació el seu municipi (encara que hi ha un 10% que actua principalment a un nivell inferior al municipal).

Gràfic 8. Organitzacions segons l'abast territorial (%)

Un altre aspecte important és a on està ubicada la seu principal de l'organització. Un 31% de les organitzacions té la seu a Barcelona, i un 34% a la resta de les comarques barcelonines. Les comarques gironines agrupen l'11% de les organitzacions, a les de Lleida es troben el 9% del total, i a Tarragona el 10%.

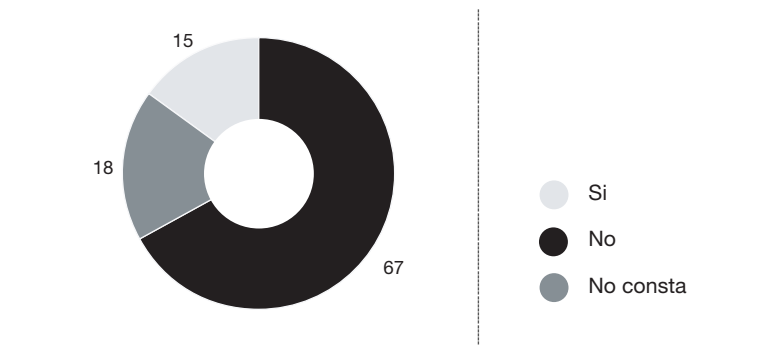
2.7. La importància del voluntariat

El tercer sector cívico-social contracta 52.000 persones i mou més de 155.000 voluntaris.

Encara que després es farà una anàlisi detallada dels recursos humans en les organitzacions, en aquest apartat presentarem algun tret molt general que permeti una primera aproximació.

L'elevada presència de voluntariat és la característica més rellevant de les organitzacions integrants del sector: Més del 70% de les entitats disposa de voluntaris. A més, un 50% de les organitzacions ha incorporat assalariats en la seva estructura. Però aquesta incorporació d'assalariats (i, per tant, la seva relació amb el voluntariat) és un procés que es va fent a mesura que els projectes i els recursos ho permeten, sense gaire planificació; és significatiu el fet que menys del 15% de les organitzacions disposin d'una política de recursos humans per escrit, com mostra el gràfic següent:

Gràfic 9. Tenen política de recursos humans (%)



El voluntariat és el recurs humà més nombrós al tercer sector cívico-social. Més del 70% de les organitzacions manifesten que tenen voluntariat. De fet, té molta rellevància, com han argumentat les organitzacions en les entrevistes, tant pels valors aportats com per la tasca realitzada.

«Els voluntaris aporten valors. Això és fonamental. També hi ha moltes altres coses, perquè cadascú aporta coses segons la seva riquesa i trajectòria personal. El fet que una institució de caràcter educatiu i de rehabilitació depengui de la gratuïtat de les persones que s'hi impliquen és molt important. Hi ha moltes activitats que no podríem fer sense els voluntaris. El més fonamental és la identificació i la referència, perquè el voluntariat també és molt plural.»

«Nosaltres hem tingut voluntariat tota la vida perquè entenem que és un aspecte intrínsec en una societat que treballa amb joves. Sempre hem tingut voluntariat juvenil perquè els joves tenen moltes coses a donar als altres, i també als altres joves, ¿no? A més a més, pensem que una manera important de treballar l'autoestima és experimentar que algú necessita la teva aportació. Això ajuda molt a valorar les teves capacitats i el que tens.»

Extret d'entrevistes a organitzacions del sector.

La presència de voluntariat és constant en totes les organitzacions, independentment del seu volum, tot i que, com és lògic, les grans organitzacions tenen un nombre més elevat de voluntaris (per tant, hi hauria una relació de proporció segons el volum d'activitat de l'organització). Com s'observa en el gràfic, només el 12% de les organitzacions amb un volum inferior als 12.000 euros anuals tenen més de 50 voluntaris, mentre que les que tenen un volum més gran d'un milió i mig d'euros anuals tenen més de 50 voluntaris en el 24% dels casos. Ara bé, només un 28% de les primeres no ha fet constar el nombre de voluntaris (no en tenen), mentre que això ha succeït en un 39% a les organitzacions més grans.

2.8. Conclusions

Gran coneixement de la realitat dels col·lectius gràcies a la seva proximitat.

La fotografia de les organitzacions del sector ens dona un segment nombrós, amb més de 5.600 organitzacions, i amb una implantació i cobertura territorial molt importants. Aquest apropament a les diferents realitats del territori és una característica clau, ja que provoca que les organitzacions del sector tinguin un coneixement de primera mà del que està succeint arreu de Catalunya.

Organitzacions joves, amb uns recursos limitats.

La joventut de les organitzacions fa que, en general, es tracti d'un sector amb uns recursos (de tot tipus) molt limitats. Tanmateix, és molt destacable la solidesa de moltes organitzacions a partir de la causa, malgrat les limitacions de recursos i les mancances d'eines de gestió.

Es tracta d'un sector molt atomitzat.

Com a conseqüència de les anteriors característiques identificades (organitzacions molt joves i amb un fort arrelament local), ens trobem davant d'un sector força atomitzat. Aquest fet tindrà unes repercussions específiques quant a la gestió, que aniran sortint al llarg de tot l'estudi.

Importància de les organitzacions de segon ordre.

També com a resultat de les característiques anteriors, s'endevina la importància del paper que han de jugar les organitzacions de segon ordre com a eixos vertebradors del sector transversalment, tant pel que fa a l'àmbit geogràfic com a la relació amb la causa.

Diversitat.

En el tercer sector cívico-social es troben organitzacions molts diferents entre si estructuralment, tant pel que fa a la manera d'organitzar-se, als principis que inspiren la seva actuació o, senzillament, al volum de l'organització i el nombre d'activitats en què estan presents. Aquesta diversitat no és un llast per al sector, sinó un enriquiment que mostra la seva connexió amb una societat plural i variada.

3. Tipologia del tercer sector cívico-social

Quan parlem del tercer sector cívico-social a Catalunya ens estem referint a un important nombre d'organitzacions força heterogènies entre si. Una heterogeneïtat que s'explica, en gran part, per la diversitat de col·lectius atesos i les diferències en el tipus de servei ofert.

Les diferents necessitats dels beneficiaris han dut el sector a agrupar-se tradicionalment segons els usuaris. De totes maneres, s'observa una tendència creixent a unir-se a partir de la tipologia de servei o tipus d'activitat realitzada.

És interessant conèixer, doncs, com es distribueixen les més de 5.500 organitzacions del sector davant d'aquestes dues variables. Saber quins col·lectius són els atesos majorment, quantes organitzacions s'han especialitzat en cada un d'aquests i quin tipus de serveis o activitats realitzen, és fonamental per tenir una visió clara de l'estructuració del sector i del seu nivell de resposta a les diferents necessitats socials.

3.1 Subsectors d'activitat

La classificació de les organitzacions segons sectors d'activitat ha portat a la creació de 13 grups diferenciats, com es veu en la taula següent. Grups que han nascut de la fusió de les classificacions utilitzades en les bases de dades que es van prendre com a punt de partida de l'estudi, i corregides a partir de la realitat de col·laboració i estructuració del mateix sector. Parlem, així, d'11 subsectors específics (alcoholisme-drogoaddicció, desocupats, disminuïts, dones, gent gran, immigrants, infància i joventut, malalties i sida, pobresa i marginació) i 3 de genèrics (general i altres, veïns i obra social de les caixes). Evidentment, es tracta d'una agrupació general que podria presentar moltes desagregacions. Som conscients que sota el paraigua d'un mateix subsector s'agruparan organitzacions de caire divers. De totes maneres, es tracta d'un esforç necessari per poder treballar les dades amb cert grau de detall, però alhora amb un índex de significació suficient.

Taula 6. Dades sectorials i mostrals

	Distribució d'activitats		Mostra	
	Nre.	%	Real	%
Drogoaddicció i alcoholisme	256	4,3	41	5
Desocupats	87	1,4	18	2
Disminuïts	727	12,1	160	19
Dones	630	10,4	71	8
Gent gran	928	15,4	160	19
Immigrants	302	5	47	6
Infància i joventut	772	12,8	95	11
Malalties / sida	325	5,4	77	9
Pobresa / marginació	217	3,6	50	6
Veïns	571	9,5	60	7
Obra social de caixes	7	0,1	6	1
General i altres	765	12,7	52	6
No identificada	432	7,1		
<i>Total activitats</i>	<i>6.019</i>		<i>837¹</i>	

Observem un sector marcat per la presència majoritària d'organitzacions de disminuïts i gent gran, mentre que les organitzacions de desocupats i les obres socials de les caixes tenen un pes poc important. També tenen una situació semblant respecte al conjunt del sector els subsectors d'immigrants, alcoholisme/drogoaddicció, pobresa i les associacions de veïns, que representen prop del 6% del total cada un. Les organitzacions d'infància i joventut i sobre malalties se situen amb un 11% i un 9% respectivament, en un volum quantitatiu superior a la mitjana de la resta de subsectors.

La gran disparitat en el nombre d'organitzacions, tot i que indica un major grau d'accessibilitat, no ens pot portar a afirmar que el nivell de cobertura als diferents col·lectius sigui tan divers com semblen apuntar aquestes dades. Una anàlisi més detallada del volum d'usuaris atesos, del pressupost i la capacitat dels diferents subsectors revela que, tot i les diferències en el nombre d'organitzacions, no sempre els col·lectius amb més organitzacions especialitzades són els que finalment reben un major volum de serveis. Al marge d'això, tot i estar agrupades sota una etiqueta específica, són força les organitzacions que atenen més d'un col·lectiu.

En la taula següent, només de creuar les mitjanes de pressupost i usuaris atesos, detectem ja un senyal d'aquesta afirmació. Existeix una gran disparitat de volum de diners destinats a cada una de les tipologies d'usuaris. Així, encara que hi hagi po-

1 Aquesta dada és superior a les 800 enquestes que es van acceptar com a vàlides donat que algunes entitats realitzen més d'una activitat i, per tant, s'han inclòs als dos grups

ques organitzacions de desocupats, el volum de pressupost destinat a cada un dels desocupats atesos és elevat, mentre que el pressupost per a jove/ infant o marginats és molt menor. D'altra banda, els discapacitats, més enllà de ser el col·lectiu al qual es dirigeixen un major nombre d'organitzacions, són també els que tenen un pressupost més important per nombre d'usuaris.

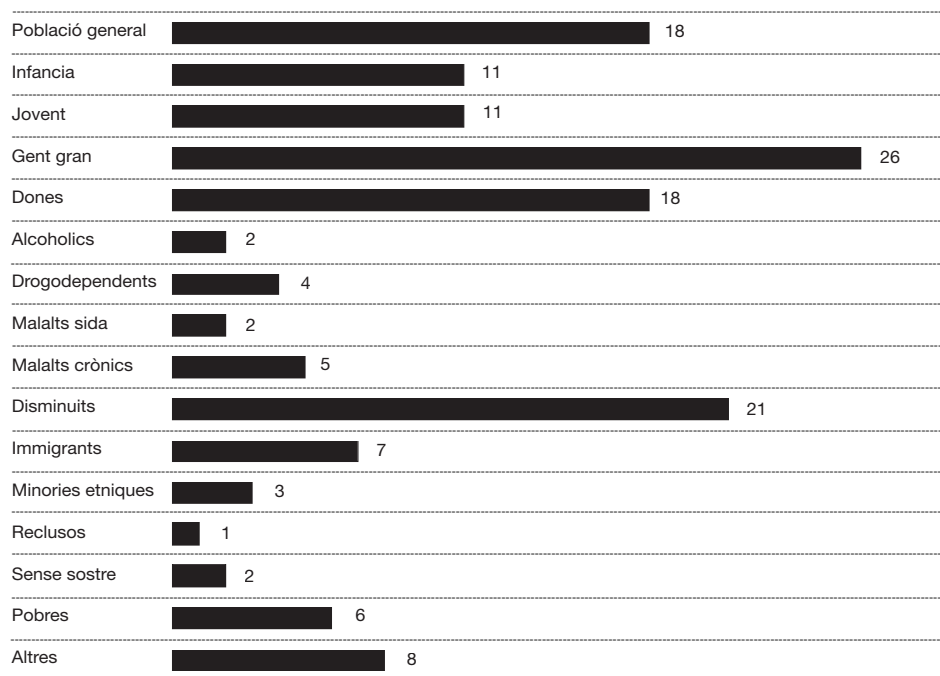
Taula 7. Despesa mitjana per usuari (en euros)

	Nombre d'organitzacions	Mitjana d'usuaris atesos	Mitjana de pressupost	Pressupost per usuari
Drogoaddicció i alcoholisme	41	769	180.014	235
Desocupats	18	1.017	986.093	970
Disminuïts	160	323	831.225	2.573
Dones	71	308	29.502	96
Gent gran	160	1.344	154.120	115
Immigrants	47	2.491	161.497	65
Infància i joventut	95	2.517	361.179	144
Malalties / sida	77	2.273	159.499	70
Pobresa / marginació	50	1.345	621.034	462
Veïns	60	1.704	29.084	17
Obra social de caixes	6	162.343	2.408.853	15
General i altres	52	979	346.651	355

3.2 Usuaris atesos

L'anàlisi del perfil dels usuaris atesos aporta també alguns elements interessants. En el gràfic següent s'observa que gairebé un de cada quatre usuaris és una persona gran, un disminuït o un jove o infant. Els pobres i marginats (reclusos, persones sense sostre...) representen, en canvi, només un 9%, els immigrants o minories ètniques, un 10%, els alcohòlics o drogodependents, un 6%, i els malalts, un 7%. Tot i les limitacions –ocasionades per la diferent classificació i elaboració de les dades–, la comparació d'aquestes dades amb el dibuix socio-demogràfic de la població catalana aporta alguns punts interessants. Crida l'atenció, per exemple, el baix nivell de cobertura de les persones en situacions de pobresa, que signifiquen més d'un 15% de les llars catalanes.² D'altra banda, cal destacar l'elevada resposta als col·lectius de discapacitats, que se situa 6 punts per sobre de la seva presència en el perfil poblacional.

² Informació extreta de l'Institut Català d'Estadística.

Gràfic 10. Organitzacions que atenen usuaris amb un determinat perfil (%)

El conjunt de les organitzacions que han respost l'enquesta declaren que donen servei a 1.560 persones anualment. Extrapolant aquesta dada per al conjunt del sector, podem afirmar que aproximadament 2 milions de persones reben algun servei de les organitzacions cívico-socials catalanes.³ Si a aquesta xifra restem els usuaris atesos per l'obra social de les caixes, trobem que 1.090.000 persones són ateses per aquestes entitats. Això equival a un 18% de la població de Catalunya.

En conjunt, la mitjana d'usuaris atesos és de 2.266, si bé el cas més freqüent són les organitzacions que n'atenen menys de 100 (un 26% de les organitzacions) i entre 100 i 200 (17%). A més, un 16% de les organitzacions tenen més de 1.000 beneficiaris. Aquesta proporció sobrepassa el 40% en el cas de les organitzacions amb un pressupost superior a un milió i mig d'euros.

De fet, el pressupost és una variable determinant del nombre d'usuaris atesos, especialment en les organitzacions de menys de 12.000 euros, que presenten una mitjana de 418 beneficiaris, i les de més d'un milió i mig d'euros, que se situen vora

³ No hem extrapolat la dada del nombre d'usuaris atesos per les obres socials de les caixes per evitar duplicitats.

les 20.000 persones. Aquesta última dada està molt marcada per l'obra social de les caixes. Les organitzacions d'entre 12.000 i un milió i mig d'euros no tenen, en canvi, variacions gaire significatives quant al nombre d'usuaris atesos (ja que en totes se situen al voltant dels 1.500 usuaris de mitjana).

Al marge de l'obra social de les caixes, les organitzacions dedicades a la infància i la joventut, als immigrants i a les malalties són les que donen servei a un major nombre de beneficiaris (amb una mitjana superior als 2.000). En l'altre extrem, les de dones i disminuïts són les que presenten una mitjana inferior (308 i 324 respectivament).

«No, en general el que ha canviat és que en un primer moment ens dirigíem només a un perfil de persona molt desestructurada (per exemple, un heroïnòman), i ara ja hem incorporat aquest programa nocturn de què hem parlat abans Nosaltres també donem suport en tasques de prevenció a escoles i a algun ajuntament, tant en l'àmbit dels mestres com en el dels pares.»

Extret d'una entrevista a una organització que treballa amb drogodependents.

«La gent ha entès que aquesta no és una malaltia exclusiva de la gent gran, sinó que també hi ha un percentatge important de persones a les quals, abans dels 40 anys, es diagnostica el mal de Parkinson. Aquestes persones tenen unes necessitats molt diferents de les d'una persona gran, de manera que l'associació ha derivat una mica, per poder donar suport a totes aquestes persones que pateixen el problema, tant a elles com als seus familiars. Una malaltia d'aquest tipus, que es desconeix bastant i que se sap que és progressiva, invalidant i de llarga durada, crea molta angoixa i desorientació; de vegades, és el familiar qui necessita més ajuda. És important que les associacions tinguin un ventall d'ajudes per als afectats i les seves famílies; aquí, per exemple, el psicòleg té un paper important.»

Extret d'una entrevista a una organització que treballa amb malalties.

3.3 Tipus d'activitat

Per entendre les especificitats organitzatives, a més del col·lectiu atès, és important conèixer el tipus d'actuació que realitzen les diferents entitats.

Tot i que el tipus d'activitat està molt vinculat a aquest col·lectiu, l'anàlisi quantitativa i qualitativa ha permès detectar diferències significatives, encara que no s'han pogut crear subgrups dintre dels diferents col·lectius. D'altra banda, s'ha observat també que hi ha un seguit de serveis en els quals, independentment de la tipologia d'usuari, coincideixen moltes organitzacions. Així, la informació i l'orientació, l'educació i la formació, i l'assistència relativa a la inserció social, sembla que són els serveis bàsics al voltant dels quals s'estructuren la majoria d'organitzacions, tal com es veu a continuació:

Taula 8. Serveis bàsics segons el subsector d'activitat

	Drogoaddicció i alcoholisme		Disminuïts	Dones	Gent Gran	Malalties/ sida	Immigrants	Infància/ joventut	Minories ètniques	Població en general	Pobresa/ marginació	Altres
Informació i orientació	61	54	62	49	56	63	36	68	64	56	81	
Assessorament jurídic i/o tramitació legal	26	26	21	16	28	32	11	29	19	23	38	
Assistència mèdica	31	16	8	12	21	8	8	9	4	13	13	
Assistència psico-social	48	42	27	22	53	26	22	32	11	34	26	
Assistència relativa a la inserció	51	42	36	4	36	49	18	52	12	52	16	
Ajuda a domicili	8	10	7	14	18	8	5	9	6	10	4	
Alimentació	18	13	9	12	18	18	9	6	8	28	1	
Educació i formació	19	34	43	24	24	42	47	42	26	29	21	
Educació en el lleure	5	32	28	30	6	23	51	23	18	10	1	
Prestacions econòmiques individuals	9	6	4	7	5	10	5	5	5	13	4	
Atenció residencial permanent	3	6	1	8	6	1	4		1	6	1	
Centres de dia	4	8	3	7	8	3	5	8	2	3	-	
Ajuda a institucions socials	4	8	3	4	5	3	4	2	6	4	4	
Sensibilització de l'opinió pública	13	16	18	10	19	16	15	20	45	18	11	
Promoció del voluntariat social	7	8	9	17	6	6	10	5	31	6	2	
Altres	15	16	17	24	16	10	15	6	22	12	12	

Evidentment, les organitzacions que treballen amb infància i joventut són les que ofereixen més serveis d'educació en el lleure i en l'educació i formació. Aquests serveis també són importants, sobretot els segons, en el cas de les organitzacions de disminuïts, immigrants, minories ètniques i reclusos. En el cas d'aquestes organitzacions, es tracta generalment d'educació i formació vinculades a una posterior inserció laboral. Precisament, la inserció laboral i social és una de les tasques prioritàries de les entitats que treballen amb col·lectius propers a la marginació. D'altra banda, l'assistència psico-social es dona sobretot amb aquells tipus d'usuaris amb problemàtiques més associades a la salut (malalts, drogodependents, discapacitats, gent gran...). L'assessorament jurídic i legal és, evidentment, una de les tasques prioritàries de les entitats que treballen amb immigrants, així com també de les que treballen amb persones amb sida. Els ajuts alimentaris, les prestacions econòmiques individuals i l'atenció residencial o en centres de dia es concentren en aquells tipus d'usuaris més marginats o amb problemes greus de salut.

El tipus d'activitat també varia amb relació al volum de l'organització, sobretot pel que fa a alguns àmbits concrets. Així, pràcticament, només les organitzacions amb un pressupost al voltant dels 600.000 euros o més són les que afirmen (en un percentatge significatiu) que disposen de centres d'atenció residencial i centres de dia. La informació i l'orientació, així com la sensibilització i promoció del voluntariat social, són, en canvi, activitats prioritàries de les organitzacions més petites. Pel que fa a la resta d'activitats, no s'observa una relació estricta entre la seva realització i el pressupost organitzatiu. També crida l'atenció l'elevat nivell d'especialització en serveis d'ajut a domicili, alimentació i centres d'atenció de les cooperatives, així com l'opció per la fundació d'aquelles entitats que gestionen residències, centres de dia i ajuts socials diversos.

III. Com treballen les organitzacions del tercer sector cívico-social: situació actual i diagnòstic

1. Organitzacions i òrgans de govern

L'impacte de les organitzacions cívico-socials catalanes depèn en gran mesura de la seva estructura, forma de direcció i base social, que al capdavant determina l'assignació dels recursos disponibles. Aquests tres elements també tenen una influència cabdal en la legitimació d'aquests tipus d'organitzacions.

Així, la disposició de patronats que exerceixen la seva funció de control i orientació estratègica cap als objectius fundacionals, i de juntes que responguin a assemblees en què els socis realment tinguin veu i vot, és fonamental per assegurar les funcions socials que les organitzacions cívico-socials catalanes s'atribueixen.

Unes funcions que, en un entorn cada vegada més complex, requereixen estructures organitzatives modernes i flexibles que permetin respondre a les necessitats canviants. En aquest sentit, l'atribució clara de responsabilitats i el dibuix de les relacions interorganitzatives són cada vegada més importants.

En aquest mateix entorn, en el qual el nombre d'organitzacions cívico-socials no para de créixer i l'assumpció de serveis públics per part d'aquestes és cada cop més important, és lògic que creixin les demandes de participació i informació dels ciutadans. Aquest fet les obliga a incrementar la seva relació amb la ciutadania, cosa que implica ampliar la seva base social o augmentar la rendició de comptes (els principals responsables de la qual són els òrgans de govern) amb el conjunt dels ciutadans.

Des d'aquesta perspectiva, creiem que és important conèixer les estructures de les organitzacions cívico-socials catalanes, així com les característiques i funcions dels seus òrgans de govern i de la seva base social. La disposició d'informació sobre aquests elements ha de permetre detectar aquells aspectes en què les organitzacions estan ben posicionades, i apuntar camins de millora amb vista als reptes que hauran d'afrontar.

1.1 Estructures organitzatives

Quan parlem d'estructures organitzatives en les associacions, fundacions i cooperatives cívico-socials catalanes, ens trobem davant d'un panorama que, tot i l'existència d'elements comuns, presenta un elevadíssim grau d'heterogeneïtat, el qual afecta la mateixa concepció de la necessitat d'organitzar-se. La pròpia història, el col·lectiu atès, la voluntat dels membres fundadors, la capacitat d'incorporar i atreure

nous ciutadans, l'entorn i, sobretot, les diferents cultures organitzatives, han dibuixat un sector de difícil estandardització.

La falta d'organització (evidentment més formal que real) és, en darrer extrem, una de les característiques de les quals força organitzacions se senten orgulloses.. De totes maneres, sí que es detecta en el sector (sobretot en alguns àmbits més vinculats als moviments socials, com el món de la immigració o les associacions de veïns, o en organitzacions joves) una certa reticència a utilitzar el vocabulari organitzatiu habitual (departaments, directors, etcètera), que s'associa a excessiva burocràcia i a estructures poc participatives. Fruit de la seva pròpia realitat organitzativa diferenciada, però també d'un clar recel ideològic, el sector ha anat elaborant un vocabulari propi per explicar les seves estructures. Així, es parla de comissions, àrees, responsables, cèdules, juntes, grups de treball, etcètera. Es tracta d'una diversitat de noms sota els quals a vegades trobem fórmules organitzatives similars, o un ús comú de vocabulari per anomenar formes d'organització molt diverses. Aquest fet dificulta la recollida de dades quantitatives homogènies; per aquesta raó, molta de la informació presentada en aquest apartat respon a l'estudi qualitatiu.

L'estructura típica de les organitzacions del sector varia (com és habitual també en altres sectors econòmics) segons el volum d'activitat.

Així, les organitzacions petites –i, en aquest cas, el volum té relació amb el nombre de persones i no amb el pressupost– es caracteritzen per tenir unes estructures amb uns índexs baixíssims d'especialització i divisió del treball (tothom fa de tot). A mesura que creix el volum d'activitat, es tendeix a una organització en la qual apareix inicialment una especialització pel que fa a les tasques administratives. En aquest sentit, trobem estructures d'organització força tradicionals amb una separació entre la gestió organitzativa i la gestió d'activitat; tot i que la primera no té generalment un pes tan important com en les organitzacions d'altres sectors.

«Tothom ha fet de tot fins ara. Però ara hem guanyat molt amb la figura del gerent perquè fins ara jo mateixa, que estava d'administrativa, feia de tot: organitzar festes, contestar el telèfon, netejar... tot el que feia falta.»

Extret d'una entrevista a una organització que treballa amb malalties.

L'organització global per projectes, cada vegada més important en les organitzacions de serveis, està poc present en les organitzacions del sector cívico-social de volum mitjà-gran a Catalunya. Els processos d'estructuració –que normalment coincideixen amb la incorporació de personal remunerat– deriven en estructures centralitzades. Aquest fet, que algunes organitzacions consideren com una dificultat a l'hora de motivar el seu personal, es pot explicar perquè davant l'escassetat de recursos es prioritzen les sinergies organitzatives i la realització de tasques administratives i de gestió es concentra en un col·lectiu de persones.

Les dades revelen que un 31% del temps del personal es dedica a aquest tipus de tasques. Aquest percentatge de temps decreix evidentment (per qüestions d'economia d'escala) a mesura que s'incrementa el volum de l'organització, i varia significativament entre els voluntaris i assalariats respecte als objectors. Aquest descens en la dedicació a tasques administratives és molt més gran en el cas dels voluntaris, fet que indica que aquest tipus de tasques solen ser les primeres que assumeix el personal remunerat. De totes maneres, el col·lectiu d'objectors encara és el que es dedica a temes administratius en un major percentatge. Així, un 50% dels objectors treballen exclusivament en tasques administratives o de gestió (més en les primeres que en les segones), les quals, com veurem, moltes vegades també són assumides directament pels òrgans de govern.

La dedicació del personal a aquestes tasques no varia significativament segons el tipus d'organització, tal com es veu en el gràfic següent:

Gràfic 1. Temps dedicat a tasques administratives (%)

Objectors	53
Voluntaris	31
Assalariats	31

La presència de col·lectius importants de personal amb baixes dedicacions, sobretot en l'àmbit de la prestació de serveis, obliga a crear nivells de coordinació intermitjos que no existeixen en altres tipus d'organitzacions prestadores. En aquest sentit, paradoxalment, ens trobem amb organitzacions que, pel seu volum, comparativament disposen de més nivells d'estructura que no pas altres entitats similars. Aquests nivells d'estructura són diversos i moltes vegades són assumits per una mateixa persona.

D'altra banda, el disseny d'estructures organitzatives en les quals es plantegi la subcontractació o el fet de compartir algunes tasques com a opció vàlida, encara és poc habitual.

Seus i relacions internes

El 80% de les organitzacions estan estructurades al voltant d'una sola seu. La mitjana de les que en tenen més d'una se situa en quatre seus per organització.

Aquesta informació il·lustra un sector format per una majoria d'entitats amb estructures territorials simples i un petit grup d'organitzacions (que coincideixen amb les de més volum) que tenen força delegacions. Les organitzacions amb diverses seus no presenten, però, una estructuració homogènia. Trobem des de seus totalment autònomes (en matèria de gestió, activitats i finançament, més semblants a

estructures federatives) fins a models molt centralitzats en els quals les seus són simples executores d'activitats dissenyades de forma centralitzada.

«Nosaltres som els que ho gestionem tot, però les seus són responsables d'aconseguir recursos per a les seves poblacions.»

Extret d'una entrevista a una organització que treballa amb malalties.

«Tot i que pertanyem a una entitat més gran, som una seu, ens regim pel que nosaltres decidim. Ho gestionem tot i prenem totes les decisions.»

Extret d'una entrevista a una organització que treballa amb infància i joventut.

Els sectors de la pobresa i marginació (38%), dels desocupats (34%), de les malalties (32%), dels immigrants (29%), dels disminuïts (29%) i d'alcoholisme (28%) són els que tenen un major percentatge d'organitzacions amb més d'una seu; en canvi, les associacions de veïns (1%), de gent gran (10%) i de dones (11%) són les que en tenen menys.

D'altra banda, d'entre les que tenen més d'una seu, les organitzacions d'infància i joventut, de gent gran i de desocupats són les més disperses, amb una mitjana de seus per organització de nou, sis i cinc aproximadament.

Pel que fa a la forma jurídica, les entitats religioses són les que tenen més seus. Un 60% d'aquestes declaren tenir més d'una seu, i la mitjana se situa en onze per organització (mentre que en la resta de formes jurídiques és de prop de dues). El 35% de les cooperatives tenen més d'una seu, percentatge que es redueix al 20% en el cas de les fundacions i associacions.

L'existència de diverses seus coincideix, generalment, amb els sectors i organitzacions més consolidats i suposa un grau de complexitat important per a les organitzacions. Evidentment, la diversitat de seus també amplia l'àmbit d'actuació organitzativa.

Taula 1. Nombre de seus segons la forma jurídica (%)

	Associació	Fundació	Cooperativa	Entitat religiosa	Altres
Total	75	17	3	2	3
1 seu	43	54	45	12	52
2 seus	4	7	15	12	16
3 seus	4	2	10	0	0
2-3 seus	8	9	25	12	16
4-5 seus	4	7	10	6	8
Entre 5 i 10 seus	3	5	0	30	4
Entre 11 i 15 seus	1	0	0	0	0
Més de 15 seus	3	0	0	12	4

1.2 Òrgans de govern

Els òrgans de govern són els encarregats de dirigir les organitzacions, definir les línies d'actuació futura, controlar l'assignació de recursos i rendir comptes a la societat. Del seu bon funcionament depèn en gran mesura, doncs, la bona marxa del sector.

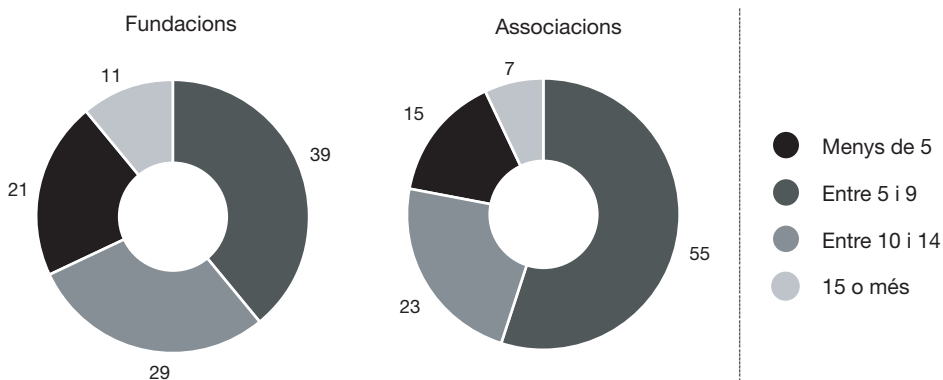
La majoria d'organitzacions no lucratives tenen òrgans de govern (patronats i juntes) d'entre cinc i nou membres. La mitjana del sector presenta uns patronats i juntes directives formats per una mica més de vuit membres, i els patronats són una mica més grans que les juntes.

Gràfic 2. Volum mitjà dels òrgans de govern (nombre de persones)



Tot i que hi ha un 7% d'organitzacions que tenen juntes i patronats amb més de quinze membres, no és gens habitual que el nombre de membres d'aquests òrgans de govern superi els divuit membres (vegeu el gràfic 3).

Gràfic 3. Organitzacions que tenen un determinat nombre de membres al patronat (%)



No es detecten diferències significatives pel que fa al nombre de membres dels òrgans de govern atribuïbles al volum de l'organització. Quant al tipus d'organització, les de veïns són les que presenten unes juntes més nombroses (amb una mitja-

na d'onze membres per organització) i les de dones són les que tenen unes juntes més reduïdes (amb quatre membres de mitjana).

Funcions dels òrgans de govern

Els patronats i les juntes tenen un pes important en la gestió diària de moltes organitzacions del sector. En molts casos, alguns dels membres d'aquests òrgans també assumeixen la direcció de l'entitat, fet molt més acusat en les associacions que no pas en les fundacions (i encara més en aquelles en què els mateixos socis són els qui treballen en l'associació). En aquest cas, la distinció entre assemblea, junta i equip directiu gairebé no existeix.

Però també trobem organitzacions, sobretot mitjanes-grans, en les quals aquests òrgans tenen molt poc pes i cap participació en la gestió directa de l'organització.

A més de les reunions formals, també són freqüents les de caire informal, com s'ha pogut contrastar per mitjà de les entrevistes:

«De manera formal, per dir-ho així, els membres de la junta ens reunim cada dos mesos. Però, de manera informal, cada cop que fa falta i, normalment, gairebé diàriament sabem per on anem i cadascun dels integrants de la junta directiva sap perfectament el que s'està fent.»

Exret d'una entrevista a una organització de dones.

S'observa que un 18% de juntes es reuneixen de forma setmanal i més d'un 50% ho fan mensualment. La reunió mensual també té lloc en un 20% dels patronats, en els quals el percentatge de reunions setmanals és totalment irrellevant. Això no és així en el cas de les fundacions dedicades a la immigració, en què el 60% dels patronats es reuneixen setmanalment. Aquesta dada es pot explicar tant per la joventut de les organitzacions (que pot suposar una vinculació directa de patronat i gestió organitzativa) com pel moment de canvi clau que està vivint aquest sector (que requereix un replantejament organitzatiu força constant).

Taula 2. Freqüència de reunions dels òrgans de govern (%)

	Patronat	Junta	Assemblea
Menys d'una reunió anual	4	1	8
Anual	15	3	65
Semestral	20	5	9
Trimestral	31	18	5
Mensual	20	51	5
Setmanal	5	18	3
No consta	5	4	5

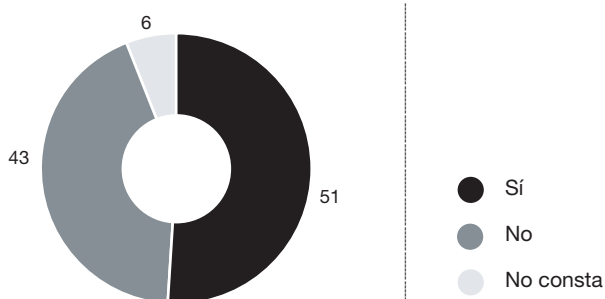
La majoria de patronats es reuneixen de forma trimestral (31%) i també és important el percentatge dels que ho fan anualment (15%). Les dades semblen apuntar un perfil de fundacions en el qual les funcions dels òrgans de govern estan més clarament separades que en les associacions respecte de les funcions corresponents als equips de gestió de l'entitat.

«El patronat té al seu càrrec la direcció estratègica de l'entitat. Es reuneix dues o tres vegades a l'any i marca les grans directrius de funcionament. Aprova els pressupostos i també estableix, en línies generals, quines són les prioritats d'aquell any, quins són els col·lectius als quals s'ha de prestar més atenció, etcètera. Aquest és, jo diria, el paper del patronat: l'aprovació de les grans línies de treball i la seva supervisió a posteriori; així com l'aprovació dels pressupostos i, posteriorment, el control dels comptes. I, en canvi, la gestió del dia a dia, l'execució d'aquestes directrius aprovades pel patronat, és responsabilitat de la direcció.»

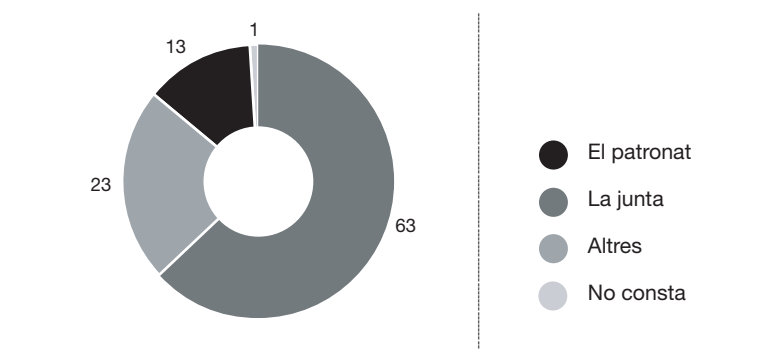
Exret d'una entrevista a una organització que treballa amb drogodependents.

De totes maneres, aquesta separació no sembla tenir influència sobre l'assumpció per part d'aquests òrgans de govern d'una de les seves funcions bàsiques: l'elaboració d'una planificació a llarg termini. Tant les associacions com les fundacions coincideixen a afirmar (en poc més d'un 50%) que disposen d'aquesta planificació, mentre que en ambdós tipus d'organitzacions aquesta planificació no ha estat elaborada pels seus òrgans de govern sinó per altres entitats (en un 20% dels casos), tal com es veu en els gràfics següents. El que sí que fan l'assemblea, la junta i els patronats és aprovar els pressupostos anuals.

Gràfic 4. Organitzacions que tenen un pla escrit a llarg termini (%)



Gràfic 5. Qui ha elaborat el pla (%)



Ens trobem davant d'un tipus d'entitat en què el dia a dia adquireix molta importància. Es planifica poc i, en moltes ocasions, aquesta planificació està molt vinculada als problemes diaris.

Aquesta implicació activa dels òrgans de govern en el dia a dia suposa un element afegit a la dificultat de trobar persones que estiguin disposades a participar-hi activament. Així, tot i que la majoria d'organitzacions entrevistades afirmen que les seves juntes o patronats s'han de renovar entre cada dos i cinc anys (cada quatre sol ser el més habitual), tal com estableixen els seus estatuts, moltes d'aquestes expliquen que no existeix una renovació real sobretot en els càrrecs de més responsabilitat (i feina), com els de president o tesorero. Fins i tot, trobem organitzacions amb les mateixes juntes constituïdes des de fa més de 10 anys. Aquest fet, tal com indiquen les mateixes organitzacions, és un dels punts forts i febles de les entitats.

«Cada any posen el seu càrrec a disposició de l'assemblea. Hi ha alguna renovació, però lleu. Hi ha un acord unànime que la junta continuï, perquè ha portat l'associació allà on es volia i no es veu la necessitat de canviar-la. Aquest és un dels punts forts i febles de l'associació: forts, perquè han estat capaços de tirar endavant l'associació sense daltabaixos, i febles, perquè no hi ha gaires persones que tinguin inquietud de continuar en l'associació. És un procés una mica ambigu.»

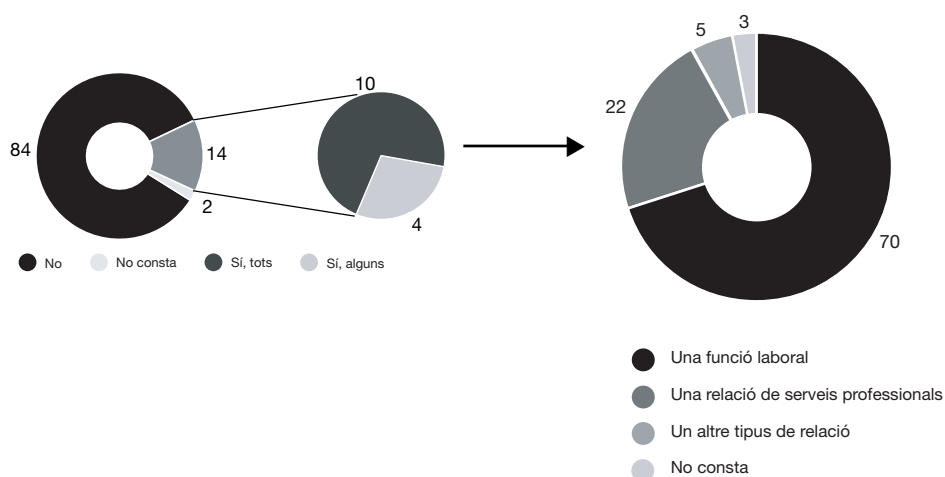
Extret d'una entrevista a una organització que treballa amb immigrants.

«Sí, segons els estatuts cada tres o quatre anys hi ha renovació dels càrrecs; es poden reelegir. Jo he estat reelegida tres vegades perquè anava tirant i perquè no hi havia ningú més que s'hi presentés.»

Extret d'una entrevista a una organització que treballa amb gent gran.

Per poder solucionar aquest problema, almenys parcialment, i atesa l'alta dedicació que es demana a alguns membres dels òrgans de govern, des de les organitzacions s'ha reclamat durant anys la possibilitat de remunerar els seus membres (i, finalment, la nova llei de fundacions preveu aquesta possibilitat). De totes maneres, com s'observa en el gràfic següent, un 14% de les organitzacions ja remuneraven alguns o tots els membres de les seves juntes i patronats. Aquesta retribució no s'ha vinculat a l'exercici del càrrec sinó a l'assumpció d'aquests membres d'alguna tasca executiva dintre de l'entitat.

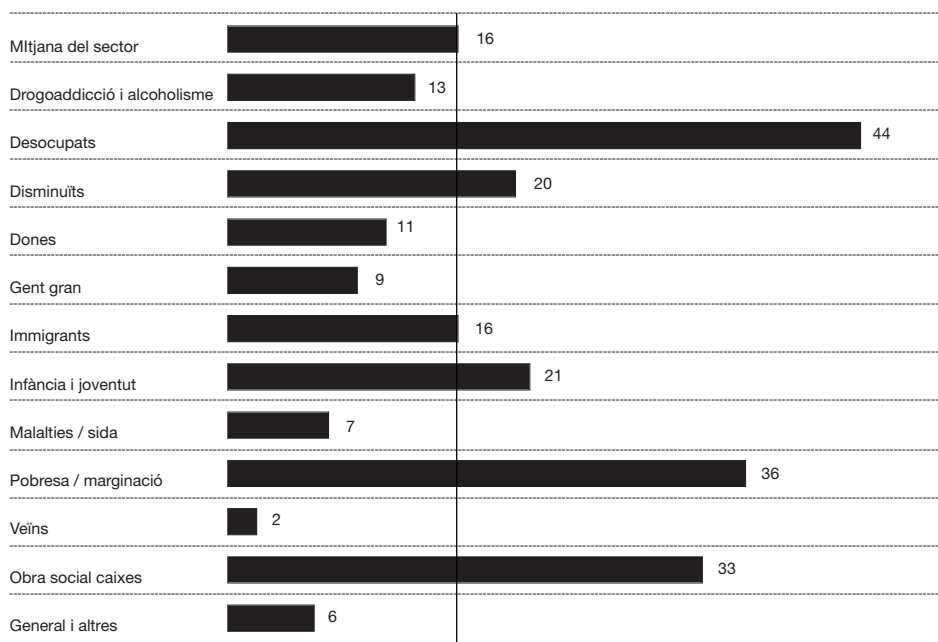
Gràfic 6. Organitzacions en què algun dels membres de l'òrgan de govern, a més de les funcions pròpies del seu càrrec, realitza una altra funció remunerada en l'organització (%)



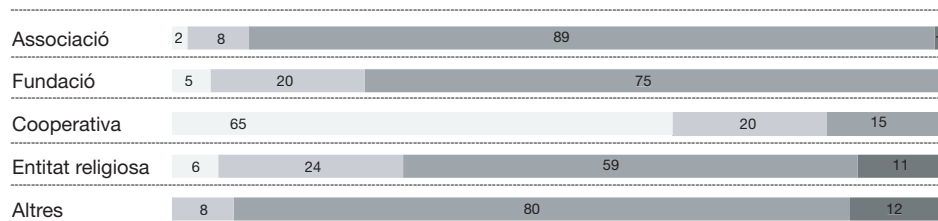
En un 4% de les organitzacions tots els membres dels òrgans de govern tenen a més una funció remunerada en l'entitat, que en la majoria dels casos (70%) s'emmarca dintre d'una relació laboral.

La contractació de membres de les juntes i patronats planteja un perill important per al sector. En un moment en què el sector haurà de demostrar més que mai la seva legitimitat i valor afegit, la remuneració dels càrrecs pot portar la societat a plantejar-se el fonament mateix del sector: la manca d'ànim de lucre. Ens trobem davant d'una qüestió que té, doncs, una doble lectura sobre la qual cal tenir cura.

Pel que fa al tipus d'entitats, les associacions de veïns són les que menys es troben en aquesta situació, ja que només un 2% d'aquestes declaren remunerar alguns dels seus càrrecs per la realització d'altres tasques en l'organització. En canvi, en el sector de desocupats aquesta situació afecta un 44% de les organitzacions, un 36% en el sector de la pobresa i un 33% pel que fa a les obres socials de les caixes.

Gràfic 7. Organitzacions que remuneren els seus òrgans de govern per realitzar a més una altra funció en l'organització, segons el subsector d'activitat (%)

Un 10% de les associacions remuneren algun dels membres del seu òrgan de govern per realitzar altres tasques en l'organització. En les fundacions i entitats religioses, aquest percentatge arriba a un 25% i un 30% dels seus membres respectivament.

Gràfic 8. Organitzacions que remuneren els seus òrgans de govern per realitzar a més una altra funció en l'organització, segons la forma jurídica (%)

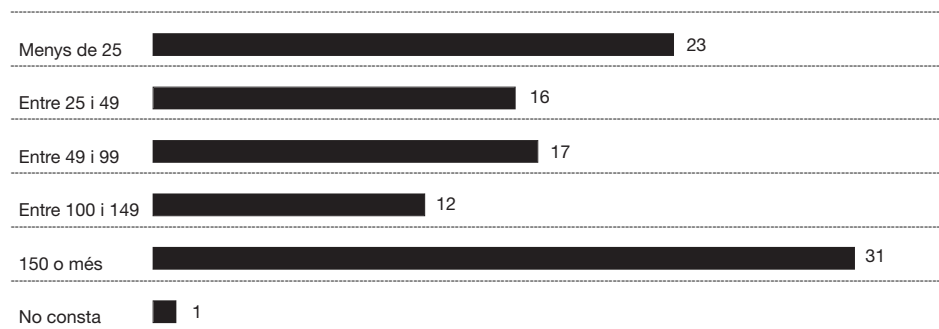
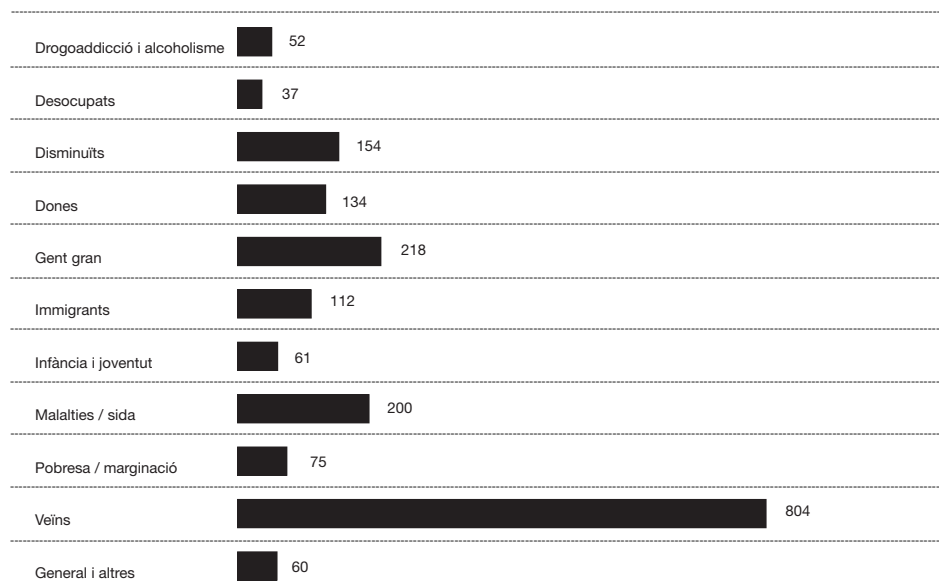
● Sí, tots ● Sí, alguns ● No ● No consta

El volum organitzatiu no té una influència significativa sobre el grau de contractació dels membres dels òrgans de govern, que es manté en un percentatge proper al 20% en les organitzacions de pressupostos majors de 60.000 euros. Només es detecta un canvi rellevant en les organitzacions de menor pressupost, que en un 35% afirmen remunerar membres dels seus òrgans de govern. Aquest canvi de més de quinze punts percentuals respecte de la resta d'organitzacions ens podria indicar que, si es disposa de capacitat de contractació, les primeres persones que les organitzacions decideixen incorporar com a assalariats són, en molts casos, alguns dels membres dels seus òrgans de govern.

Aquest conjunt de dades ens dibuixa un sector amb un grup important d'organitzacions (les que contracten gent dels seus equips i les que tenen una elevada freqüència de reunions dels òrgans de govern), en què no existeix cap separació entre l'estructura de gestió organitzativa i la de govern. Aquesta situació, força lògica en organitzacions amb determinats graus de maduresa, suposa un cert perill, sobretot per a les organitzacions de volum mitjà-gran. La falta d'uns òrgans de govern allunyats de les vicissituds diàries posa en risc la reflexió estratègica i la visió externa que han d'aportar els membres d'aquest òrgan. Una situació com aquesta corre el risc de presentar organitzacions immobiliàries, que no responen als canvis i que es converteixen en actors passius del seu entorn. Des d'aquesta perspectiva, sembla important que hi hagi una assignació clara de les funcions planificadores i controladores, tot i que aquestes puguin coincidir en un nombre determinat de persones.

Per facilitar aquesta visió externa, algunes organitzacions disposen de consells assessors que pretenen donar un contrapunt extern a la feina feta. Aquesta figura és més habitual en les fundacions que no pas en les associacions. En aquest segon tipus d'organització, la possibilitat de vincular-se com a soci i participar en l'assemblea ofereix una via d'obertura a la societat. L'assemblea anual ha d'exercir la funció de control i «crítica», és a dir, ha d'esdevenir un espai de debat de la tasca organitzativa. De totes maneres, aquesta funció no és sempre tan evident i depèn del nombre de membres reals i actius de l'assemblea, de la seva vinculació directa amb el dia a dia de l'organització i de la voluntat de fomentar la participació real per part de l'equip directiu.

Les dades recollides revelen l'existència d'assemblees grans (amb una mitjana de 203 socis per organització), fet que confirmaria la idea que les associacions estan obertes a la participació ciutadana. Tanmateix, un 23% de les associacions tenen menys de 25 socis i un 50% menys de 80. Les organitzacions de desocupats (amb 37 membres de mitjana), d'infància (61) i de drogodependència (52) són les que tenen assemblees més petites, tal com es reflecteix en l'anàlisi per subsectors que es mostra a continuació:

Gràfic 9. Nombre de membres de les assemblees organitzatives (%)**Gràfic 10. Nombre mitjà de membres de l'assemblea segons el subsector d'activitat**

D'altra banda, cal recordar que hi ha algun tipus d'organització en la qual els socis són els mateixos usuaris. Aquestes organitzacions també són les que tenen assemblees de volum més gran, sobretot en les dedicades a veïns, gent gran i dones. Aquest fet, molt positiu pel que fa a l'orientació del servei a l'usuari i per solucionar un dels principals problemes de comunicació de les organitzacions, suposa una limitació real amb vista a obrir-se a la societat, detectar noves necessitats i dirigir l'organització a nous col·lectius. D'altra banda, planteja problemes de legitimitat importants a l'hora de reclamar incentius per part de les administracions, i sobretot segons

el col·lectiu d'usuaris-socis atesos. Des d'aquesta perspectiva, aquests tipus d'organitzacions han de fer un esforç suplementari per comunicar-se amb el conjunt de la societat.

No es dona una relació clara entre el volum pressupostari de l'organització i el nombre de membres amb què compten en els òrgans de govern. Tot i que en les organitzacions de menys de 12.000 euros de pressupost el nombre de membres del patronat és de sis, en les organitzacions de més d'un milió i mig d'euros hi ha deu membres de mitjana, tal com succeeix en les organitzacions que tenen entre 12.000 i 60.000 euros de pressupost. Les assemblees amb un major nombre de membres es troben en les organitzacions en què el pressupost oscil·la entre els 12.000 i 120.000 euros (en aquests casos, se superen amb escreix els 300 membres de mitjana).

Taula 3. Nombre mitjà de membres segons el volum pressupostari

En milers d'euros	Membres patronat	Membres junta	Membres assemblea general	Membres d'altres
Menys de 12	6	8	139	97
Entre 12 i 60	10	8	402	17
Entre 60 i 120	9	9	319	26
Entre 120 i 300	7	7	148	16
Entre 300 i 600	9	8	163	39
Entre 600 i 1.500	9	9	147	22
Més de 1.500	10	9	220	6

1.3 Base social

El nombre de socis, juntament amb el de voluntaris i donants regulars, conforma el que s'anomena la base social d'una organització i és un indicador clau del suport social al projecte organitzatiu. El volum i la implicació de la base social donen legitimitat a les organitzacions davant la resta de la societat. Aquesta legitimitat cada vegada és més necessària si les organitzacions es volen definir políticament, però també si opten per oferir serveis públics.

Evidentment, per la seva pròpia estructura i funcionament, les associacions són les organitzacions amb unes bases socials més àmplies. A més de l'existència de la figura del soci (no present en les fundacions), trobem una presència majoritària de voluntaris: 24 de mitjana per associació (enfront dels 19 de mitjana en les fundacions). En canvi, el nombre de donants regulars és superior en el cas de les fundacions: 311 de mitjana enfront de 128 en les associacions.

Pel que fa al volum, curiosament no hi ha diferències significatives a partir de les organitzacions de més de 12.000 euros. En canvi, sí que n'hi ha pel que fa al tipus d'organització.

Així, com ja hem vist abans, les organitzacions de veïns, dones i gent gran són les que tenen assemblees més grans, mentre que les que tenen un major nombre de donants són les de gent gran (271 de mitjana), veïns (227), malalties (205), disminuïts (128), infància i joventut (170) i desocupats (102).

Alhora, les organitzacions de la pobresa i la marginació i les que treballen amb infància i joventut són les que tenen un major nombre de voluntaris (amb 97 i 41 de mitjana respectivament).

Taula 4. Nombre mitjà de donants i voluntaris segons el subsector

Subsector	Mitjana de donants	Mitjana de voluntaris
Drogoaddicció i alcoholisme	64	24
Desocupats	102	39
Disminuïts	128	35
Dones	73	23
Gent gran	271	27
Immigrants	75	34
Infància i joventut	170	41
Malalties / sida	205	39
Pobresa / marginació	92	97
Veïns	227	34
General i altres	50	53

1.4 Resum

En un entorn en el qual el creixement i l'aparició de noves demandes socials semblen evidents i en què la participació dels diferents actors es troba en transformació, les organitzacions no lucratives tenen l'oportunitat de reivindicar el seu rol i guanyar pes a la societat. Aquest pes es pot traduir en una major facilitat d'ampliar la base social, però també en una demanda creixent de participació real. Alhora, aquest nou entorn suposa una amenaça per a aquelles organitzacions que no estan estructurades ni preparades per al canvi o que no tenen clares les seves missions.

A partir d'aquest entorn i de l'anàlisi realitzada sobre les estructures organitzatives, els òrgans de govern i la base social de les organitzacions cívico-socials catalanes, podem apuntar alguns dels punts forts i febles d'aquestes organitzacions en aquests àmbits.

1. Flexibilitat organitzativa, però manca de claredat organitzativa.

Les organitzacions no lucratives, en general, tenen unes estructures organitzatives flexibles. Aquesta flexibilitat els permet adaptar-se als canvis de forma més ràpida. De totes maneres, la flexibilitat, que moltes vegades s'associa a una manca de de-

finició i estructuració organitzativa, suposa una dificultat a l'hora de consolidar organitzacions i relacionar-se amb altres entitats. Des d'aquesta perspectiva, la manca de claredat organitzativa, o sigui, la falta de reflexió, definició i assignació de funcions és un punt feble important en la majoria d'aquestes organitzacions.

La poca consciència sobre l'impacte que la forma d'organitzar-se té en la pròpia tasca limita la capacitat de les organitzacions no lucratives d'adaptar-se al nou entorn (cada vegada més exigent). Les organitzacions en què tothom fa de tot, o aquelles en les quals es dóna una superespecialització, tindran més difícil la supervivència.

2. Compromís dels òrgans de govern, però perill de manca de visió externa.

En general, ens trobem amb òrgans de govern molt compromesos amb les seves entitats, sobretot en el cas de les petites i mitjanes organitzacions. Recordem l'elevada freqüència de les reunions i la vinculació dels càrrecs més enllà dels anys establerts segons els estatuts. Aquest compromís és un dels seus principals punts forts.

No obstant això, cal vigilar que la forta vinculació d'un determinat col·lectiu no suposi un tancament a la participació d'altres persones i un fre a la renovació i visió estratègica de l'organització. És preocupant el fet que només el 50% de les organitzacions afirmen tenir una planificació per escrit. Des d'aquest punt de vista, la falta de renovació real dels càrrecs i l'estreta vinculació amb el dia a dia són un perill i un punt feble de les organitzacions; cal fer un esforç per compensar-ho.

3. Bases socials àmplies, però poca obertura a la societat.

L'existència de bases socials àmplies (nombre de socis+donants+voluntaris) és un dels punts forts de les organitzacions del sector.

Tanmateix, aquesta amplitud no sempre es tradueix en una participació i vinculació reals de la societat en les organitzacions. En aquest sentit, el poc foment de les estructures de participació en alguns casos, o la poca comunicació amb la societat en d'altres, qüestionen en ocasions una de les principals fonts de legitimitat del sector, que així es converteix en un dels punts febles de les organitzacions.

2. L'equip humà de les organitzacions cívico-socials catalanes

Les organitzacions no lucratives, com a organitzacions de serveis i, per tant, intensives en mà d'obra, tenen el seu valor principal en el seu equip humà. Per aquesta raó, el seu coneixement esdevé fonamental per entendre el seu funcionament i observar la seva evolució.

La presència de personal amb diferents graus de compromís i relació amb l'organització –com veurem en l'anàlisi de dades– és una característica fonamental d'aquest sector, la qual fa molt més complexa la gestió dels seus recursos humans (si bé significa una riquesa innegable d'aquest tipus d'organitzacions).

Tot i això, encara són poques les organitzacions cívico-socials catalanes que tenen polítiques de recursos humans estandarditzades. Així, del total d'organitzacions que van respondre l'enquesta, menys d'un 15% declaren disposar d'una política de gestió de recursos humans per escrit. Aquesta inexistència d'una política de recursos humans treballada, juntament amb l'existència d'una cultura basada en el «voluntarisme», podrien ser una de les causes de l'aparició d'elements paradoxals dintre de l'estructura de personal de les organitzacions cívico-socials catalanes. Parlem d'elevats índexs de temporalitat, baixos nivells de formació, equips molt poc consolidats o professionals que superen de molt la seva dedicació contractual.

Aquesta situació contrasta amb l'afirmació de moltes organitzacions no lucratives segons la qual el valor del seu personal va més enllà de la seva capacitat de dur a terme activitats o serveis concrets. Així, la presència de personal remunerat, però sobretot voluntari, esdevé un mecanisme d'obertura cap a la societat (s'ofereix una via de participació activa) alhora que un mitjà d'ampliació de l'impacte social (a través de la sensibilització dels mateixos treballadors i el seu entorn). El voluntariat també suposa una demostració a la societat i a l'usuari que existeix una forma diferent de fer les coses.

«Els voluntaris aporten valors. Això és fonamental. També hi ha moltes altres coses, perquè cadascú aporta coses segons la seva riquesa i trajectòria personal. Hi ha moltes activitats que no podríem fer sense els voluntaris. El més fonamental és la identificació i la referència, perquè el voluntariat també és molt plural.»

Extret d'una entrevista a una organització que treballa amb drogodependents.

Des d'aquesta concepció global, sense descuidar evidentment la importància de les persones com a recurs d'activitat, i tenint molt presents algunes de les limitacions apuntades, és interessant fer una anàlisi de la composició i les característiques dels recursos humans en les organitzacions no lucratives catalanes. Les característiques tant biogràfiques com laborals del personal de les ONL ens han de permetre entendre millor per què existeixen i com s'organitzen, i subratllar algunes possibles debilitats d'aquest tipus d'organitzacions.

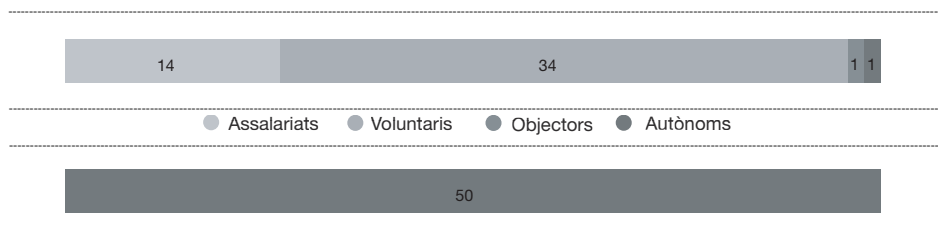
2.1 Composició de l'equip humà

Atenent a la informació de l'enquesta realitzada, el 48% de les organitzacions cívico-socials catalanes tenen personal remunerat, mentre que un 86% tenen personal voluntari. Només un 16% encara tenen objectors, i un 20%, personal autònom. Així doncs, moltes organitzacions treballen exclusivament amb personal voluntari.

Les organitzacions que han respost l'enquesta tenen 8.918 persones contractades, 22.554 voluntaris, 451 objectors i 882 persones que treballen de forma autònoma. Si fem una translació de les dades per a les 5.500 organitzacions que formen l'univers (suposant que es manté la distribució per al conjunt de les organitzacions), trobarem un sector que contracta 74.000 persones i que mobilitza més de 183.000 voluntaris. Estem parlant d'un sector que contracta el 3,4% de la població assalariada catalana¹ i en el qual prop del 3% de la població està vinculada de forma voluntària. Si a aquest volum de contractació afegim el nombre d'hores de dedicació dels voluntaris i objectors, i les traduïm a jornades de 38 hores, tindrem un sector que concentra unes 105.000 jornades de dedicació. Es tracta, doncs, d'un sector que té un pes evident en l'ocupació i l'economia de Catalunya, ja sigui per la via remunerada o voluntàriament.

Aquestes dades també corroboren el pes evident del voluntariat en el sector. Un 3% de la població catalana col·labora amb alguna d'aquestes entitats. A més, el 69% de les persones que treballen en el sector ho fan de forma voluntària, i un 27% de forma remunerada mitjançant algun contracte laboral. Els objectors i autònoms només representen un 4% del personal del sector.

1 Font: EPA, III trimestre 2001, INE. Dades extretes de l'IDESCAT.

Gràfic 11. Nombre mitjà de l'equip humà d'una organització cívico-social

La mitjana del sector presenta una organització que tindria 14 assalariats i 34 voluntaris, i més d'un autònom i pràcticament cap objector. De totes maneres, no hem d'oblidar que es tracta d'un sector amb una gran dispersió pel que fa a la composició dels seus equips humans (sobretot amb relació al voluntariat i al personal remunerat).

Més del 50% de les organitzacions no tenen assalariats i en les que sí que en tenen aquests se situen per sota de nou persones contractades, mentre que un 14% en té més de 50. De les organitzacions que afirmen tenir voluntaris (un 86% del total), un 50% en tenen menys de quinze i un 27% més de trenta.

Són poquíssimes les organitzacions que encara tenen objectors (16%), i en la majoria es limiten al voltant de dos per organització. No es detecten diferències significatives, tot i que les organitzacions més grans són les que tenen més objectors.

De les organitzacions que tenen autònoms, un 80% en tenen menys de deu.

Aquesta dispersió encara es fa més evident quan s'analitzen les dades per tipus d'organitzacions segons el col·lectiu atès.

Així, les organitzacions de desocupats i de disminuïts, juntament amb les d'obra social, són les que disposen de personal remunerat en un major percentatge. Només l'11% d'organitzacions de desocupats, el 17% d'obres socials i el 26% de les dedicades a la pobresa i als discapacitats afirmen no tenir ningú contractat. Aquesta dada contrasta amb la de les organitzacions de dones i veïns, que en un 83% i un 78% dels casos respectivament declaren no contractar ningú. S'apunta aquí ja una diferència consistent que ens fa pensar en organitzacions amb estructures i formes de funcionament molt diferenciades (vegeu l'apartat d'estructura organitzativa).

Taula 5. Tipologia de personal segons el subsector d'activitat (%)

Subsector	Assalariats	Voluntaris	Objectors	Autònoms
TOTAL	27	69	1	3
Drogoaddicció i alcoholisme	21	75	1	3
Desocupats	44	52	1	3
Disminuïts	52	45	1	2
Dones	8	88	0,5	3,5
Gent gran	21	73	1	5
Immigrants	10	84	1	5
Infància i joventut	28	66	1	5
Malalties/sida	15	83	0,5	1,5
Pobresa/marginació	13	84	1	2
Veïns	1	96	2	1
Obra social caixes	86	7	7	0
General i altres	16	81	1	2

Les entrevistes qualitatives realitzades confirmen les dades aconseguides a través de l'estudi quantitatiu i ens permeten fer algunes interpretacions addicionals. En aquest sentit, la presència de personal remunerat en les organitzacions sembla que respon a una major consolidació i a l'oferta d'un tipus d'activitats i serveis que requereixen personal amb formació especialitzada.

D'altra banda, les organitzacions de discapacitats i de desocupats i les obres socials de les caixes també són les que presenten un percentatge superior (respecte a la mitjana del sector) de personal remunerat en relació amb el volum de personal voluntari. Deixant de banda l'obra social de les caixes, que presenta una distribució de personal totalment diferent de la del sector (amb un 86% de treballadors remunerats davant d'un 7% de personal voluntari) pel seu naixement i estructura clarament atípics, és important destacar que la major presència de personal remunerat proporcionalment es dona en aquell tipus d'organitzacions vinculades a la inserció laboral de col·lectius marginats (la major contractació correspon, doncs, a la d'aquest tipus de col·lectius). Les organitzacions de discapacitats presenten, així, una distribució inversa a la del sector: un 52% de personal remunerat i un 45% de voluntari. I les de desocupats tenen un 44% de remunerats enfront d'un 52% de voluntaris.

Tot i el nombre important d'organitzacions de pobresa que contracten personal remunerat, aquest tipus d'organitzacions també són les que atreuen més personal voluntari, ja que la mitjana del sector se situa en 90 persones voluntàries per organització. Aquestes organitzacions, juntament amb les de malalties, veïns, dones i immigrants, són les que tenen més presència de voluntariat dintre dels seus equips humans (en un percentatge superior al 83%).

El volum pressupostari, evidentment, també determina la composició de l'equip humà. De totes maneres, i amb excepció de les organitzacions més grans (segurament molt afectades per l'obra social de les caixes), la presència de voluntariat és significativament major en qualsevol dels volums organitzatius. Aquesta presència va baixant progressivament, a mesura que creix el volum de l'organització, d'un 93% de voluntaris en els equips humans de les organitzacions més petites a un 70% en les d'entre 600.000 i un milió i mig d'euros. Pel que fa a la contractació, el canvi significatiu s'esdevé en les organitzacions un cop aquestes superen els 60.000 euros de pressupost. Per tant, a partir d'un pressupost proper a aquest volum, la majoria d'organitzacions es comencen a plantejar contractar alguna persona. Així, tres de cada quatre organitzacions d'entre 60.000 i 120.000 euros tenen personal contractat.

El nombre de personal contractat creix positivament d'acord amb el volum de l'organització, i es duplica amb escreix en cada un dels intervals estudiats. En canvi, el creixement del personal voluntari és molt menor. Així, davant un increment de personal remunerat de més de 12 vegades de les organitzacions d'entre 60.000 i 120.000 euros a les d'entre 300.000 i 600.000 euros, trobem un augment de personal voluntari que no arriba a 2,5 vegades en aquesta escala comparativa.

També s'observen diferències segons la forma jurídica: la contractació és més habitual en les fundacions (75%) que en les associacions (34%), mentre que pel que fa al voluntariat les associacions que en tenen superen les fundacions en deu punts percentuals (75% vs. 65%). A més a més, mentre que la majoria de fundacions tenen menys de deu voluntaris, en les associacions en solen haver entre deu i vint. Les dades, doncs, corroboren la major participació ciutadana en les associacions en relació amb les fundacions.

2.2 Perfil de l'equip humà

El 75% de les persones ocupades en el sector (entre voluntaris i remunerats) són dones. Per tant, podem afirmar que ens trobem davant d'un sector altament feminitzat. El percentatge baixa lleugerament fins a un 71% quan parlem només de personal remunerat. Aquestes dades contrasten amb les de l'ocupació mitjana de l'economia. Així, en l'últim trimestre del 2001,² només un 37% de les persones ocupades eren dones. Aquí trobem un fet diferencial important no atribuïble exclusivament a les organitzacions catalanes sinó al sector en general. Una diferència que, en part (però no només), també s'explica per l'especialització de les organitzacions en serveis socials, un tipus d'activitat en què la presència de les dones tradicionalment ha estat majoritària.

2 Font: EPA, III trimestre 2001, INE. Dades extretes de l'IDESCAT.

Curiosament, més d'una de cada quatre organitzacions que tenen assalariats (un 29% concretament) afirmen que no tenen homes contractats, mentre que només un 4% de les organitzacions que disposen d'assalariats no tenen cap dona contractada en el seu equip humà. Pel que fa a la presència d'homes voluntaris, el 86% de les organitzacions declaren que en tenen, percentatge que creix fins a un 94% quan es parla de dones voluntàries.

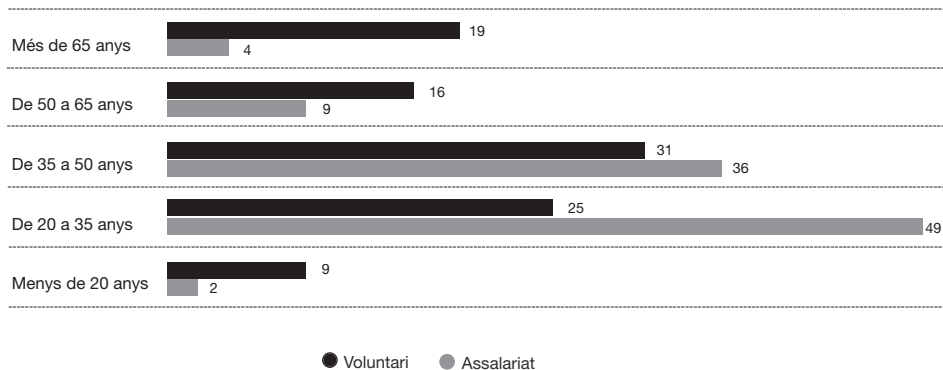
La presència majoritària de dones es manté en tots els tipus d'organitzacions tret de les obres socials de les caixes, que afirmen tenir una major presència d'homes que de dones, i les associacions de veïns, en les quals la distribució entre ambdós sexes és gairebé idèntica. Aquesta distribució de sexes també és molt semblant en el voluntariat d'immigrants i desocupats, però no en les organitzacions de dones, malalties i pobresa (on el nombre de dones voluntàries triplica, com a mínim, el d'homes).

Taula 6. Distribució del personal per sexe i gènere (%)

	Assalariats	Voluntaris
Dones	71	76
Homes	29	24

Pel que fa a l'edat dels treballadors assalariats, la seva distribució és molt similar a la de la resta de sectors de l'economia, amb una presència majoritària de personal de menys de 35 anys. L'únic element distintiu és un major percentatge del sector quant a persones més grans de 65 anys.

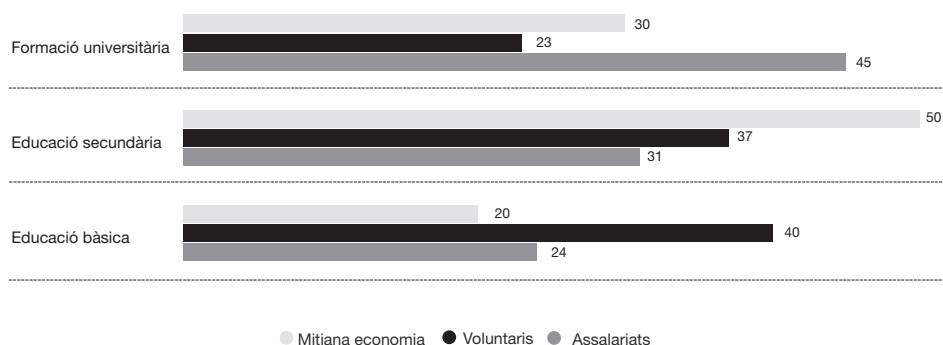
El personal voluntari, en canvi, s'allunya d'aquesta pauta, i es distribueix de forma més homogènia entre els diferents grups d'edat: hi ha una presència considerable de personal molt jove (prop d'un 8%) però, sobretot, de personal en edat de jubilació (19%). Aquesta distribució fa que puguem parlar d'un sector més vell que la mitjana de l'economia. D'altra banda, és curiós observar que, tot i que moltes vegades s'afirma que el voluntariat en l'edat adulta és minoritari (per la manca de temps lliure derivada dels múltiples compromisos socials), el 31% del voluntariat en el sector se situa entre els 35 i els 50 anys (franja d'edat majoritària).

Gràfic 12. Distribució de personal per edat (%)

La majoria d'entitats coincideixen en la presència majoritària de persones d'entre 21 i 45 anys. Evidentment, les organitzacions d'infància són les que tenen un percentatge més important de voluntaris joves (menors de 20 anys). El 53% d'aquestes organitzacions afirmen tenir aquest tipus de voluntariat enfront d'un 20% de mitjana en el sector. Les organitzacions de veïns, dones i gent gran són les que declaren en un percentatge més elevat tenir voluntaris d'entre 51 i 65 anys entre el seu personal (un 60% d'aquestes aproximadament). El 75% de les associacions de gent gran tenen voluntaris de més de 65 anys.

És sorprenent l'elevat nivell d'estudis del personal remunerat del sector si el comparem amb la mitjana de l'economia. Gairebé una de cada dues persones contractades en el sector té estudis universitaris (45%), mentre que en el conjunt de l'economia no arriba a una de cada tres (30%). Aquesta distribució varia significativament quan parlem de personal voluntari, que se situa a un nivell inferior respecte a la mitjana.

No hi ha diferències rellevants per tipus d'entitat ni volum.

Gràfic 13. Nivell d'estudis del personal (%)

2.3 Vinculació i tipus de relació amb l'organització

Una part important del personal remunerat del sector (més d'un 40%) fa més de cinc anys que treballa en les seves organitzacions. Aquesta dada crida l'atenció en un sector jove i en un procés de creixement important, i ens indica un nivell de rotació de personal molt baix, sobretot si el comparem amb les dades del conjunt de l'economia (on només un 52% dels assalariats fa més de tres anys que col·labora amb la mateixa entitat). Seria interessant conèixer si aquesta baixa rotació respon a uns nivells d'implicació i satisfacció molt elevats per part dels treballadors de les organitzacions cívico-socials catalanes, a la dificultat de moviment dintre del sector o bé a la voluntat explícita de les organitzacions del sector d'oferir millors condicions contractuals (fet que les dades semblen negar, com veurem posteriorment). Curiosament, un 44% de les organitzacions no han incorporat assalariats durant el darrer any, per la qual cosa no tenen cap assalariat de menys d'un any.

El tipus d'organització no afecta significativament el temps que els treballadors porten col·laborant. Però no és així pel que fa al volum de pressupost: a més volum, més antiguitat dels treballadors i també dels voluntaris.

Pel que fa als voluntaris, cal destacar que el 36% d'aquest col·lectiu fa més de cinc anys que col·labora amb les seves organitzacions. Aquest percentatge corrobora l'existència d'un grup important de persones (estaríem parlant de més de 8.000 persones en 700 organitzacions) que tenen un compromís molt ferm amb les organitzacions a les quals pertanyen. Aquesta és una raó evident d'optimisme per al sector. De totes maneres, no hem d'oblidar que, davant d'aquest col·lectiu important de voluntaris molt vinculats a l'organització, hi ha un 34% de les persones que col·laboren voluntàriament amb el sector que fa menys de dos anys que hi estan vinculades i un 12% que no arriben a un any. Entre els voluntaris nous tenen lloc els majors índexs de rotació, i també constitueixen el major repte de les organitzacions en matèria de gestió dels recursos humans. L'estudi qualitatiu revela que és força habitual trobar organitzacions amb un grup potent de voluntaris «de tota la vida» molt vinculats personalment a l'organització, i amb un altre grup de voluntaris nous que varia cada any (i que l'organització no és capaç de motivar perquè es quedi més enllà d'un període de temps concret). Pensant en aquest darrer col·lectiu, moltes organitzacions es queixen de la falta de compromís dels voluntaris.³

«El principal problema del voluntariat és que no dura. Potser he fet una afirmació molt rotunda que no hauria d'haver fet. El problema és el compromís: durant una època en què vam fer una campanya de voluntaris, ens vam trobar amb molta gent motivada pels temes que es treballaven. Bàsicament, era gent jove i voluntaris que estaven estudiant mentre no tenien una

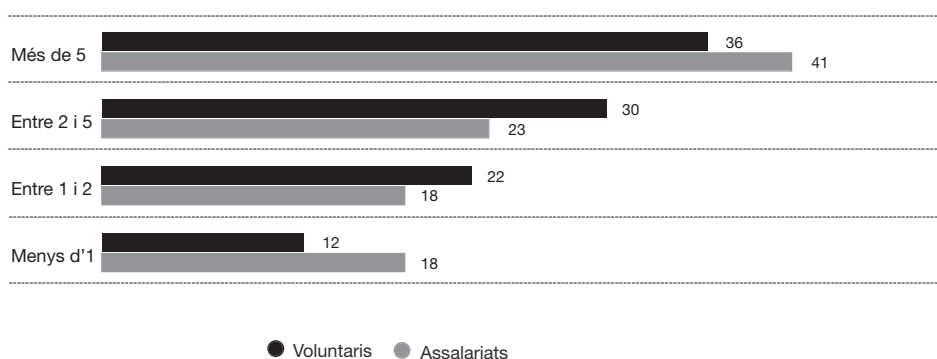
3 Curiosament, moltes vegades són els mateixos voluntaris o membres de juntes i patronats, o altres persones vinculades a les organitzacions, els qui fan aquestes afirmacions.

feina. Ara tenim com a voluntaris gent més gran: persones molt compromeses i amb més constància al llarg dels anys. Necessitem uns voluntaris amb constància.»

Exret d'una entrevista a una organització que treballa amb presos.

En el gràfic següent, observem les mitjanes de distribució del personal en l'organització. En l'anàlisi per subsectors, les organitzacions de veïns, de la pobresa i marginació i de discapacitats són les que compten amb un percentatge més elevat (de prop del 45%) de voluntaris amb un compromís de més de cinc anys. En canvi, el 63% dels voluntaris de les organitzacions d'immigrants, segurament per la seva pròpia joventut, fa menys de dos anys que col·laboren amb l'organització.

Gràfic 14. Distribució de personal segons l'antiguitat en l'organització (%)



És molt curiós que el 71% dels voluntaris de les fundacions fa més de cinc anys que ho són, mentre que en el cas de les associacions aquesta xifra baixa al 34%. Així, les fundacions tenen menys voluntaris, però aquests són molt més estables. Ens preguntem si aquesta dada s'explica només per la major antiguitat de les fundacions, o si reflecteix el fet que l'estabilitat que assegura aquesta forma jurídica té més atractiu per al voluntariat. D'altra banda, també pot ser que la major obertura a la societat per part de les associacions faciliti el fet que aquestes atreguin persones de compromisos temporals.

A més de l'antiguitat de la relació, també s'ha preguntat per les característiques d'aquesta relació, és a dir, per la tipologia de contracte en el cas dels assalariats i per la disposició de temps pel que fa als voluntaris.

Les dades revelen un sector amb un índex de temporalitat força superior al de l'economia (un 40% vs. un 33%). A més, el 20% de les organitzacions que tenen treballadors assalariats no en tenen cap contractat de forma fixa.

D'altra banda, cal destacar l'elevadíssima presència de contractes a temps parcial. El 31% dels contractes són d'aquesta tipologia, mentre que en el conjunt de

l'economia només ho són un 7%. Alguns expliquen aquesta dada per la majoritària presència de dones en el sector. De totes maneres, no hem d'oblidar que la parcialitat en la contractació exclusivament femenina (si bé dobra la mitjana de l'economia amb un 16%) no arriba als nivells del sector.

S'hauria d'analitzar si les pròpies necessitats del servei, que algunes persones del sector assenyalen com a possible causa de l'elevada parcialitat, realment justifiquen un nivell de dedicació percentualment tan inferior respecte a la resta de sectors econòmics. En aquest sentit, l'habitual realització d'hores per sobre del seu contracte de gran part del personal contractat negaria i qüestionaria aquesta explicació com a argument suficient.

Aquestes dades, sobretot les de temporalitat (ja que no disposem d'informació sobre si la parcialitat és desitjada o no, tot i que com ja hem indicat alguns elements demostren que no és així en un elevat nombre de casos), són força preocupants perquè denoten un sector en el qual hi ha unes males condicions de contractació. Unes condicions que, segons les opinions recollides en l'estudi qualitatiu, no són desitjades sinó fruit de la mateixa inestabilitat econòmica de les organitzacions. Aquestes condicions, a més de suposar un greuge evident per als treballadors del sector, dificulten la consolidació de les organitzacions i dels seus equips humans.

«Si el que es vol és que la nostra funció pública tingui una certa qualitat (que és una condició indispensable), hi ha d'haver una continuïtat dels professionals: ens ha marxat gent molt bona perquè només hem pogut assegurar la seva continuïtat durant un any i no dos. Si la gent no veu una certa estabilitat laboral, és molt difícil que es quedi.»

Extret d'una entrevista a una associació que treballa en infància i joventut.

Aquesta situació encara és més greu en les organitzacions de petit volum, en les quals més del 60% dels contractes són temporals. La incidència d'aquests contractes temporals també varia depenent del tipus d'organització. Així, la temporalitat es redueix en més de deu punts respecte a la mitjana en els subsectors compostos per organitzacions de volum mitjà-gran i de certa antiguitat, com ara el subsector de discapacitats, malalties i pobresa/marginació. En els subsectors més precaris o nous, com els de dones i immigrants, és on la temporalitat és més present.

Pel que fa a la contractació a temps parcial, hem de fer esment de l'elevadíssima presència d'aquest tipus de contractes en les organitzacions del subsector de la infància i joventut. Aquestes afirmen que un 55% dels contractes que tenen són d'aquest tipus –una presència molt lligada a les pròpies característiques del servei–; en les organitzacions d'immigrants i gent gran prop d'un 43% dels contractes també són a temps parcial.

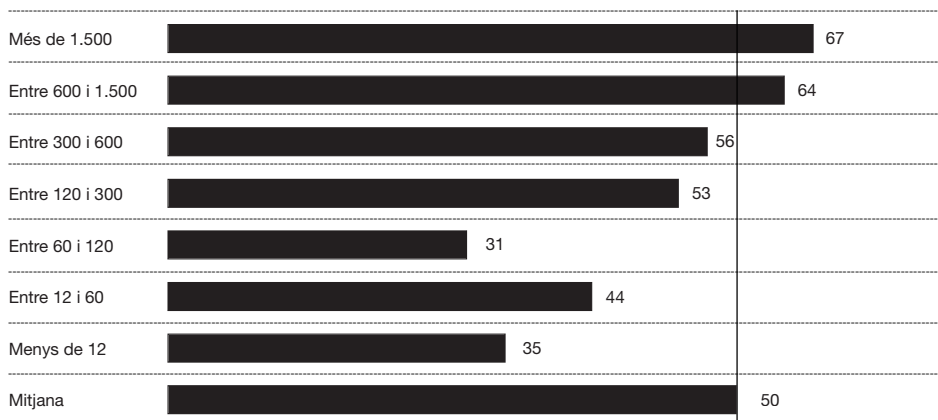
Gràfic 15. Tipus de contractació (%)

Els contractes a temps parcial disminueixen d'acord amb el volum de l'organització, amb un repunt en el cas de les macroorganitzacions.

A mesura que s'incrementa el volum pressupostari de l'organització, també ho fa la quantitat de contractes fixos. Mentre que un 35% de la contractació en les organitzacions amb un pressupost inferior als 12.000 euros és fixa, gairebé un 70% dels contractes en les organitzacions amb un volum pressupostari de més d'un milió i mig d'euros són d'aquest tipus.

Gràfic 16. Contractes fixos respecte al total de contractació per volum pressupostari (%)

En milers d'euros



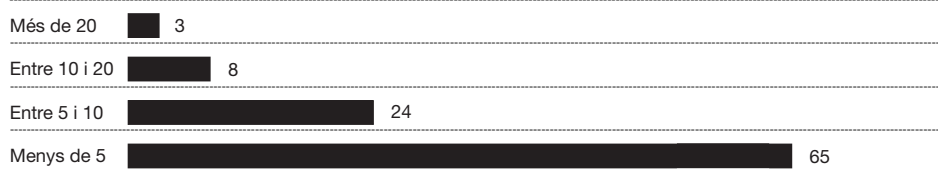
Les dificultats a l'hora de consolidar equips estables, provocades per les mateixes polítiques de contractació, s'agreugen encara més si afegim les dades de dedicació voluntària. Un 65% dels voluntaris de les organitzacions dediquen menys de cinc hores a la setmana a la seva prestació. Aquesta dada il·lustra un perfil de voluntariat de baixa dedicació que obliga les organitzacions a disposar d'equips molt nombrosos per cobrir determinats serveis. Tal com es desprèn en força entrevistes, el voluntariat és una riquesa, però alhora significa una major complexitat organitzativa. L'existència de molts voluntaris amb una baixa dedicació fa més complexa la feina

dels professionals, que els han de coordinar; de fet, aquesta és una de les fonts de conflicte entre ambdós col·lectius.

«¿Quin és el principal problema que genera el voluntariat? La coordinació. Un nombre important de voluntaris necessita d'algun professional que coordini tota la feina, l'atenció personal a tots, etcètera. Jo crec que una entitat amb molt voluntariat no funciona si no hi ha petits elements professionals que els coordinin, i els preguntin quines demandes tenen.»

Extret d'una entrevista a una fundació que treballa amb infància i joventut.

Gràfic 17. Nombre d'hores dedicades pel voluntariat (%)



Si comparem la mitjana d'hores dedicades pels voluntaris amb les mitjanes segons els volums pressupostaris, observem que el volum afecta significativament la dedicació mitjana dels voluntaris. Així, en les organitzacions petites, la majoria dels voluntaris dediquen entre 5 i 20 hores (un 39% entre 5 i 10, i un 14% entre 10 i 20), i el percentatge dels que dediquen més de 20 hores creix fins a un 7%. Les organitzacions d'entre 12.000 i 60.000 euros són les que concentren una dedicació superior del voluntariat: un 21% dedica més de 20 hores, i un 51%, entre 5 i 20. La presència majoritària de voluntariat amb molta dedicació canvia en les organitzacions més grans de 60.000 euros, i es va reduint amb el volum. Aquesta dada possiblement s'explica per l'assumpció per part dels professionals d'aquelles tasques que requereixen més presència.

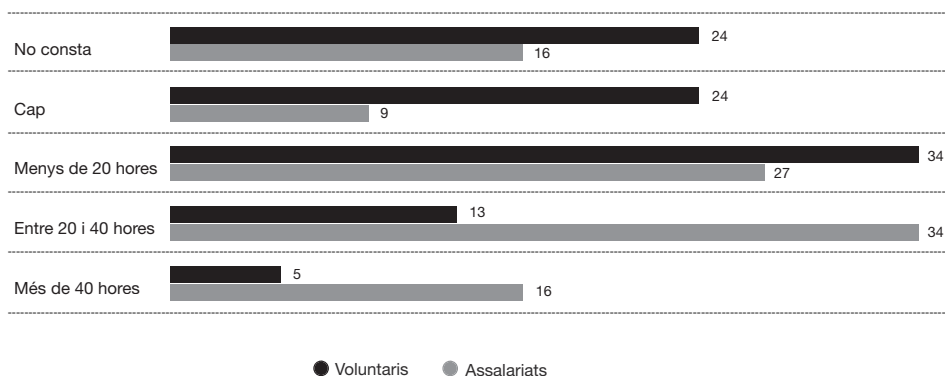
2.4 Formació

Més de tres quartes parts de les organitzacions que formen el tercer sector cívico-social a Catalunya imparteixen algun tipus de formació per als seus empleats (un 76% segons els resultats de les enquestes). El percentatge que realitza formació per als seus voluntaris és significativament menor, ja que se situa en un 52% de les entitats que han afirmat que tenien voluntaris.

A més de ser més freqüent la formació per als assalariats, també ho és dedicar-hi més hores. Així, s'observa una diferència molt significativa pel que fa al nombre d'hores de formació a l'any que reben els assalariats i els voluntaris. El 66% de les

organitzacions que fan formació per a voluntaris hi dediquen un màxim de 20 hores anuals, i només el 10% més de 40 hores. En canvi, la formació per als assalariats és més intensa: el 44% de les entitats hi dedica entre 20 i 40 hores a l'any, i el 20% més de 40 hores.

Gràfic 18. Hores anuals de formació per a assalariats i voluntaris (%)



El volum de l'organització és una variable relativament important quan parlem de la formació per a empleats i té una relació positiva amb aquesta. En les entitats més petites (de menys de 60.000 euros) és on la formació és menys habitual, mentre que les entitats de més de 60.000 euros de pressupost afirmen (en un 80% dels casos) que ofereixen formació als seus treballadors. El nombre d'hores de formació creix paral·lelament al volum.

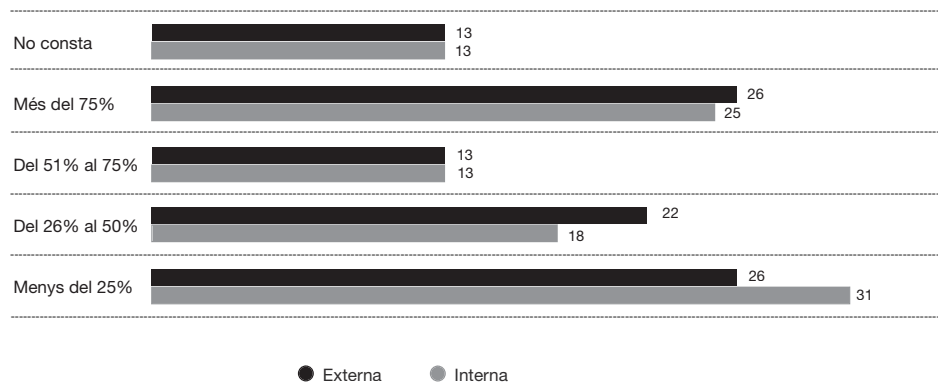
En el cas dels voluntaris, en canvi, no s'observa cap tendència clara d'increment de formació associada a la grandària de les organitzacions. Aquesta situació es pot explicar perquè, en les organitzacions petites, la majoria del personal és voluntari i la formació que rep és en gran part interna, fet que no obliga l'organització a fer cap inversió econòmica (la qual cosa, en general, és un dels principals frens a la formació sectorial).

El percentatge d'organitzacions que imparteixen formació per als seus treballadors assalariats va des del 100% de les organitzacions de desocupats, passant per un 98% de les de pobresa i un 94% de les de joventut, fins al 50% de les organitzacions de veïns i el 63% de les organitzacions de dones o gent gran. D'altra banda, les organitzacions de dones, gent gran i veïns també són les que menys formació ofereixen als seus voluntaris (afirmen fer-ho només en un 30% dels casos). I el 65%-70% de les organitzacions de la resta de subsectors declara formar els seus voluntaris.

La formació dels treballadors, voluntaris i remunerats, es reparteix de forma força equilibrada entre la que és externa i la pròpiament interna, amb un lleuger predo-

mini de la primera. Aquesta observació general, però, presenta diferències importants pel que fa al volum i, sobretot, al tipus d'activitat de l'organització.

Gràfic 19. Formació interna i externa del personal (%)



La formació interna creix positivament d'acord amb el volum de l'entitat (si deixem de banda l'obra social de les caixes). Les organitzacions de major volum són les que realitzen més formació interna. L'estudi qualitatiu també revela que la majoria d'aquestes organitzacions valoren el fet que la formació interna s'ajusta més a les seves necessitats específiques. Hi ha bastants organitzacions grans que disposen de personal dedicat a la formació dels seus recursos humans i d'escoles de formació interna.

Tot i que la majoria de les organitzacions afirmen que la formació és bàsica, la informació recollida en les entrevistes demostra que encara són poques les organitzacions que realitzen processos de detecció formal de les necessitats de formació dels seus treballadors. No hem d'oblidar que ens trobem davant d'un sector en el qual les polítiques de recursos humans estan molt poc formalitzades. Només un 15% de les organitzacions afirmen que disposen d'una política de gestió de recursos humans per escrit.

La formació s'utilitza en el sector gairebé només com una eina per incorporar nou personal i actualitzar coneixements. No es té en compte el seu valor com a mecanisme de promoció del personal, encara que en les entrevistes sí que s'ha afirmat que la formació és un instrument de motivació del voluntariat.

Una anàlisi del conjunt de l'oferta formativa per al sector a Catalunya i dels cursos que tenen major resposta per part de les organitzacions, ens permet confirmar aquesta observació detectada en l'estudi qualitatiu. La formació en el sector actualment encara és una eina per cobrir mancances tècniques bàsiques, ja que es considera que les competències conceptuals (visió de conjunt...) i humanes són innates o es poden adquirir en el propi lloc de treball.

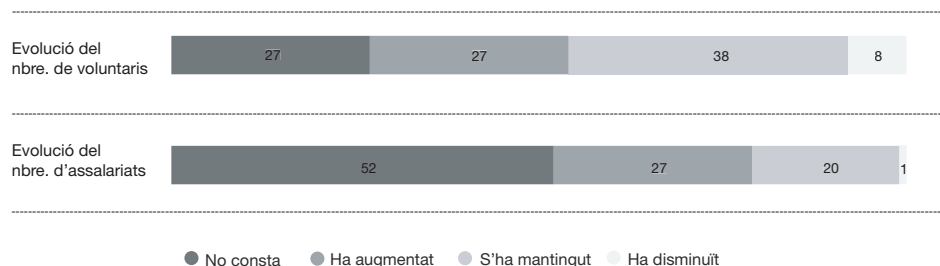
Ens trobem davant d'un sector en què la formació encara és una eina poc utilitzada, malgrat els discursos en un altre sentit. Tot i que la manca de temps i estructura, així com el cost i la falta d'adaptació a les seves necessitats (elements esmentats per alguns entrevistats com alguns dels frens a la formació), podrien explicar en part la situació, el cert és que el tercer sector cívico-social està culturalment poc avesat a invertir en formació. Un estudi de la Fundació Tomillo realitzat l'any 1999 a Espanya revela que el 25% de les ONG d'acció social no inverteixen res en formació dels seus treballadors. Aquesta dada confirma la tendència observada en les entrevistes i alhora assenyala una de les assignatures pendents del sector.

2.5 Evolució de l'equip humà en el tercer sector cívico-social i potencial de creació de llocs de treball

Les dades revelen que els equips humans del tercer sector cívico-social a Catalunya han crescut en els darrers anys. Aquest creixement ha tingut lloc a través de personal remunerat i voluntari, amb un augment superior proporcionalment del primer col·lectiu. D'altra banda, la ja anunciada desaparició dels objectors de consciència ha estat assumida pel sector de forma progressiva; tot i que un 13% de les organitzacions encara tenen objectors, el seu nombre s'ha reduït de forma espectacular.

Un 27% de les organitzacions enquestades afirmen que el seu nombre d'assalariats ha augmentat en els últims tres anys, i només un 1% declara que ha disminuït. El 56% de les organitzacions afirma tenir treballadors que s'han incorporat en el darrer any, fet que també es podria explicar per les rotacions i no per la simple creació de llocs de treball. A mesura que augmenta el pressupost, també ho fa la proporció d'organitzacions que han fet créixer el nombre de treballadors. L'increment ha estat inferior al 25% en la majoria dels casos (41%). Les entitats dedicades als desocupats, disminuïts, malalties, pobresa/marginació i alcoholisme i drogoaddicció són les que han enregistrat un creixement superior d'assalariats.

Com en el cas dels assalariats, un 27% del conjunt d'organitzacions que han respost afirmen que el nombre de voluntaris de què disposen ha augmentat en els últims tres anys, i un 8% declaren que ha disminuït. No s'observa una relació directa entre l'increment de voluntaris i el pressupost de les organitzacions. Les associacions han experimentat un creixement en el nombre de voluntaris (29%) superior al de les fundacions (20%). Tanmateix, aquest increment ha estat inferior al 25% en la majoria dels casos (53%).

Gràfic 20. Evolució del nombre d'assalariats/voluntaris en els darrers tres anys (%)

D'altra banda, i pel que fa a les perspectives de creixement, una quarta part de les organitzacions opina que en els propers tres anys incrementarà el seu nombre d'assalariats, i només un 1% creu que els disminuirà. *A mesura que l'organització és més gran, esdevé més freqüent l'expectativa de creixement.* El 54% de les entitats que preveuen un augment d'assalariats pensen que aquest serà inferior al 25%.

El 29% de les organitzacions també creuen que el nombre de voluntaris creixerà en els propers tres anys. Aquesta «previsió» es detecta sobretot entre les organitzacions de caràcter mitjà i/o petit. La majoria (un 60%) preveuen que aquest creixement estarà per sota del 25%. I només un 5% creuen que reduiran el seu nombre de voluntaris en els propers tres anys.

Les organitzacions dedicades a la pobresa i la marginació, als immigrants, a l'alcoholisme/drogoaddicció i a les malalties són les que més han incrementat el nombre de voluntaris, i alhora preveuen que segueixi augmentant durant els propers tres anys.

La creació real d'ocupació (assalariada i voluntària) i les seves perspectives són, doncs, clarament positives per al tercer sector cívico-social a Catalunya. Aquesta creació d'ocupació ha estat fruit tant del creixement en el nombre d'organitzacions del mateix sector (hem de recordar que un 34% de les organitzacions que han respost l'enquesta es van crear a partir de l'any 1995) com de l'augment del personal de les organitzacions ja existents.

Aquest fenomen, que no és exclusiu del sector a Catalunya, en el passat ja va comportar que la Comissió Europea plantegés el tercer sector com un dels principals creadors potencials de llocs de treball a Europa. De fet, podríem afirmar que respon a dues tendències principals:

- El sorgiment de les anomenades noves necessitats socials (ampliació de les necessitats d'oci, creixement i canvi de les característiques dels col·lectius atesos, etcètera), a les quals el sector està més preparat per donar resposta. En realitat, molts dels serveis o activitats que es dissenyen per satisfer aquestes necessitats no són nous per al sector (en tot cas, el que sí que ho és l'augment en el seu volum).

- Els nous models de disseny i prestació de benestar (vegeu l'apartat de relació amb el sector públic), que han dut el sector a assumir un paper creixent en l'aplicació de determinades polítiques públiques.

Les dades també reflecteixen que la creació d'ocupació assalariada ha estat superior percentualment a la creació de llocs de treball voluntari. Aquest sembla que és un comportament generalitzat en el tercer sector a escala europea, i que s'explica en gran mesura perquè el creixement de la demanda i la major col·laboració (i competència) amb el sector públic i privat obliguen les organitzacions a una major professionalització.

En aquest punt, volem fer referència a un dels grans debats que existeixen al voltant del sector. Així, alguns actors socials qüestionen el mateix concepte de voluntariat i l'oposen a la creació d'ocupació assalariada. En aquest sentit, les dades apuntades reflecteixen que el tercer sector, amb independència de la presència de voluntaris, és un creador net de llocs de treball. El mateix procés de naixement i creació de les organitzacions cívico-socials demostra que el voluntariat és una font de creació de llocs de treball. Així, sembla que un major nombre de voluntaris equival també a un major nombre de llocs de treball creats. D'altra banda, i en una societat on l'experiència és un grau i en què les noves necessitats socials donen lloc a nous perfils professionals, el voluntariat al capdavant significa una font d'ocupació important (sobretot amb vista a la gent jove).

Diferents dades de diversos estudis a escala europea, contrastades en l'estudi qualitatiu realitzat, revelen que l'ocupació assalariada creada se situa sobretot en l'àmbit administratiu i de gestió de l'entitat. La professionalització d'aquesta àrea és una de les principals preocupacions de les entitats petites. D'altra banda, moltes organitzacions afirmen haver començat el seu procés de professionalització precisament per l'àrea administrativa, atesa la gran quantitat de feina feixuga que els voluntaris no «volen» ni poden assumir. Un cop superada aquesta primera etapa i després de professionalitzar l'atenció en serveis, un col·lectiu important d'organitzacions del sector de volum mitjà es comença a preocupar per la professionalització dels seus òrgans de gestió.

Evidentment, la contractació de personal per a l'execució de programes també ha crescut, i va apareixent un tipus de perfil professional amb requeriments de més formació tècnica bàsica i especialitzada, però de menys nivell, el qual estan cobrint els nous estudiants de cicles formatius. La previsió, doncs, assenyalava un descens en el nivell d'estudis general dels professionals del sector.

També cal destacar el creixement important de l'ocupació entre col·lectius en dificultats. No en va, les organitzacions de desocupats i discapacitats són les que més han crescut i tenen previst créixer encara més en nombre de personal assalariat. Aquest creixement, que no només s'observa en les organitzacions específicament dedicades a la inserció laboral de col·lectius marginats, respon a un canvi de filosofia en el sector, que ha incorporat la inserció com a part de la seva forma de treballar. De totes maneres, l'estudi qualitatiu posa de manifest que el creixement de

l'ocupació dels col·lectius amb dificultats es troba en perill, a causa de la irrupció de la competència d'empreses privades en espais fins ara d'actuació gairebé exclusiva de les organitzacions cívico-socials. En aquest sentit, les previsions dependran en gran mesura de la prioritització que facin les administracions públiques a l'hora de contractar determinats serveis.

2.6 Resum

El nou entorn, caracteritzat pel naixement de noves necessitats, l'assumpció creixent per part de les organitzacions de la prestació de determinats serveis i el canvi en el perfil poblacional i d'oci, ofereix importants oportunitats a les organitzacions no lucratives per consolidar els seus equips humans, però alhora planteja amenaces que cal tenir en compte. La pressió cap a la professionalització del sector i les demandes de noves tipologies de col·laboració obliguen les entitats a aclarir el rol dels col·lectius que en formen part; a més, l'aparició de problemàtiques noves i pluridisciplinàries suposa un repte evident amb vista a la capacitació dels treballadors. Les necessitats canvien, i també els mecanismes de captació, integració i desenvolupament de les persones que col·laboren amb el sector.

Tenint en compte aquests elements i l'anàlisi del perfil actual dels equips humans de les organitzacions cívico-socials catalanes, podem indicar el que serien alguns dels punts forts i febles d'aquestes organitzacions pel que fa als seus equips humans.

1. Diversitat de col·lectius i perfils, però poca reflexió i definició de criteris de gestió dels equips.

La diversitat de col·lectius i perfils que formen part de les organitzacions del sector suposa una riquesa innegable, reforça la vinculació social de les entitats i aporta una varietat de formes de fer que enforteix les organitzacions. De totes maneres, aquesta varietat en compromisos, perfils i procedències, que és un dels punts forts més importants del sector, fa més complexa la relació dintre de les organitzacions i fa més necessària l'existència de criteris orientadors a l'hora d'estructurar, coordinar i gestionar els equips. Però moltes organitzacions no tenen aquests criteris, la qual cosa esdevé un dels seus principals punts febles.

2. Elevada presència de voluntariat i nivell de vinculació important, però baixa dedicació.

L'elevada presència de voluntariat (que significa més del 69% dels recursos humans del sector) i el seu important nivell de vinculació –no hem d'oblidar que més d'un 36% fa més de cinc anys que col·laboren amb les seves organitzacions– són dos dels punts forts de les organitzacions del sector, les quals demostren ser capaces d'atreure i motivar un col·lectiu important de persones. De totes maneres, la baixa dedicació dels voluntaris (que en un 65% dels casos dedica menys de cinc hores a la

setmana a la seva organització, tendència que sembla créixer en el nou entorn) suposa una dificultat afegida a la gestió organitzativa. Aquesta situació s'agreuja per la manca d'adaptació de les estructures organitzatives als perfils de baixa dedicació, fet que frena la incorporació de noves persones i la consolidació de les organitzacions.

3. Important vinculació del personal a les organitzacions, però inestabilitat dels equips relacionada amb males condicions contractuals.

La vinculació del personal remunerat també és molt significativa, com ho demostra un nivell d'implicació personal important amb les organitzacions en les quals s'integra. Tanmateix, les males condicions contractuals, moltes vegades associades a la precarietat econòmica, suposen una limitació evident a la consolidació dels equips organitzatius. Aquesta consolidació encara és més complexa en les organitzacions petites i mitjanes.

4. Formació majoritària del personal, però poc estructurada.

El fet que la majoria d'organitzacions ofereixin formació al seu personal és un bon senyal. Ara bé, la poca cultura organitzativa en alguns subsectors i la baixa inversió en aquest àmbit es converteixen en punts febles evidents per a la consolidació dels equips humans del sector. Des d'aquesta perspectiva, l'ús tan limitat que es fa de la formació en el sector i la dificultat de dissenyar i consolidar ofertes formatives sectorials complertes suposen un fre evident a la millora de les organitzacions.

3. Els recursos econòmics

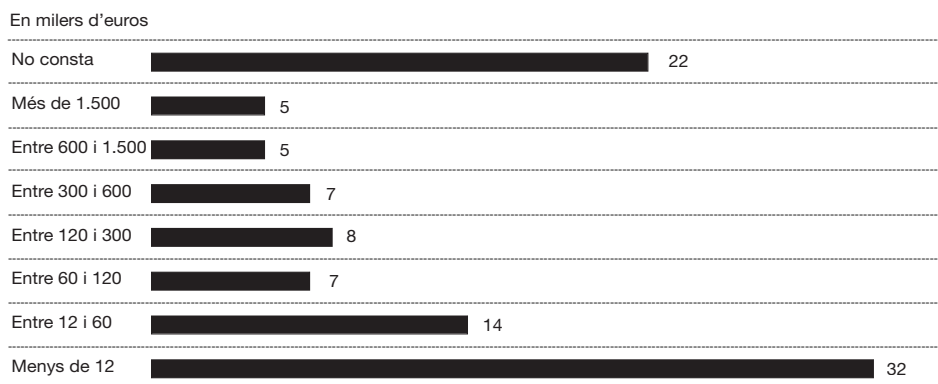
3.1 Volum econòmic i pressupostari

Parlar de xifres i pressupostos sempre provoca recances en el nostre sector. Aquest apartat va ser el més difícil de respondre per a les organitzacions, i el que va provocar més anul·lacions de qüestionaris. Malgrat tot, encara que amb un nombre més baix que en la resta de l'estudi, es van aconseguir les dades que ens han permès mostrar el treball d'aquest capítol.

La mitjana de volum econòmic de les organitzacions del sector, segons el darrer exercici del qual tenim dades (any 2001), és de 380.000 euros pressupostats.

Com passa sovint amb les mitjanes estadístiques, aquesta xifra no implica un repartiment equitatiu de pressupost entre totes les organitzacions, sinó que existeixen un gran nombre d'organitzacions petites (ja que quasi la meitat estan per sota dels 60.000 euros de pressupost anual) i un petit grup d'organitzacions grans (un 5% aproximadament, que tenen un pressupost superior al milió i mig d'euros). Aquesta distribució té una lògica afegida al tercer sector, atès que una de les característiques que s'ha destacat al llarg del *Libre blanc* és la proximitat amb el voluntariat i els usuaris, la qual cosa s'aconsegueix mitjançant una gran cobertura territorial amb moltes organitzacions d'àmbit local.

Gràfic 21. Organitzacions que es troben en l'interval de volum pressupostari (%)

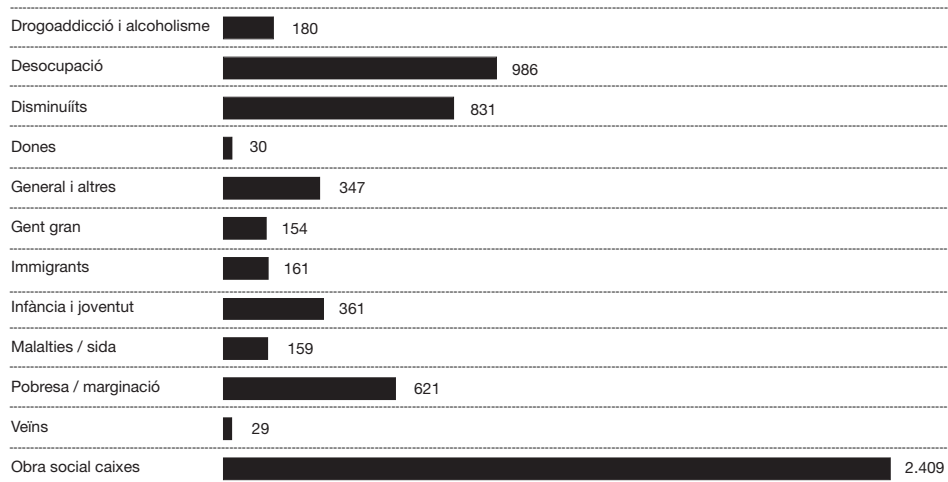


A l'hora de fer l'anàlisi per subsectors, les mitjanes més elevades de pressupost es troben en l'obra social de les caixes d'estalvis, i tot seguit en les organitzacions que treballen amb els disminuïts, els desocupats i en la lluita contra la pobresa i la marginació.

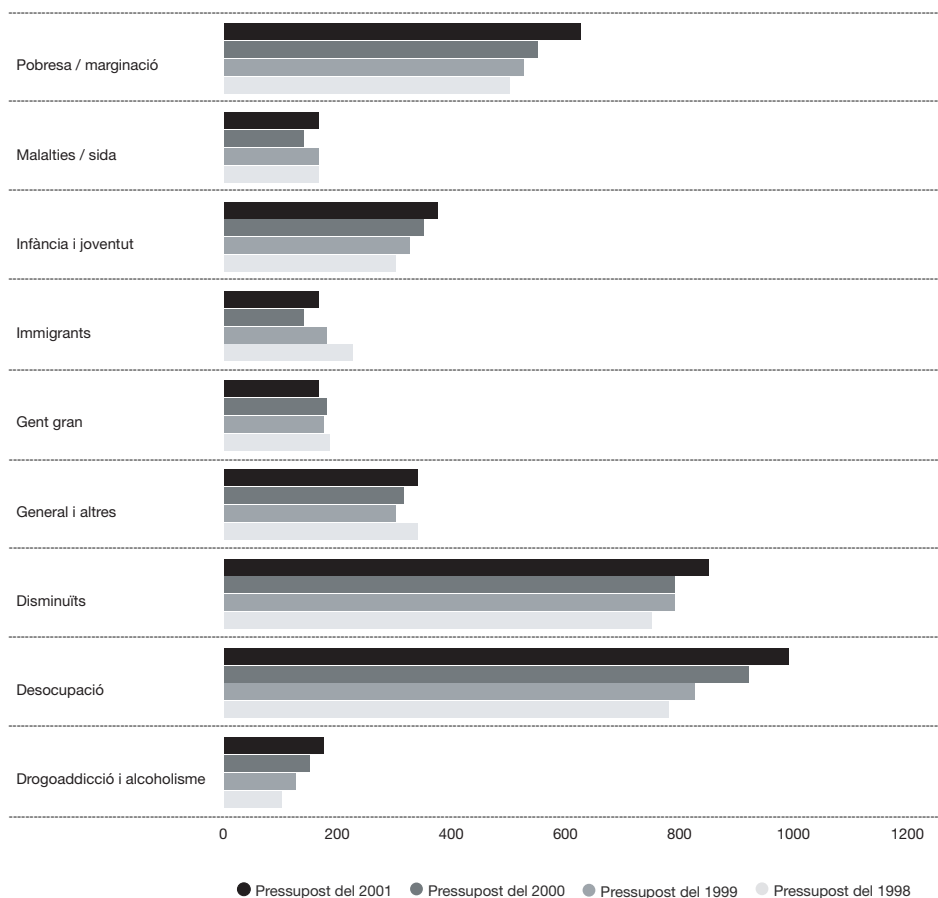
En canvi, les organitzacions que presenten pressupostos més reduïts de mitjana són les de veïns i les que treballen amb dones.

També hi ha una diferència ben significativa pel que fa al pressupost mitjà de les fundacions, que gairebé triplica el de les associacions. Aquesta dada és coherent amb el que s'ha mostrat al llarg de tot el *Llibre blanc* respecte a les fundacions.

Gràfic 22. Pressupost mitjà segons els subsectors (en milers d'euros)



L'anàlisi en perspectiva de l'evolució dels pressupostos en els darrers anys presenta unes organitzacions molt dinàmiques, que estan fent grans esforços per al seu creixement i amb una tendència clara d'increment del seu volum econòmic. Així, el creixement del pressupost de les organitzacions que han facilitat les xifres és d'un 40% per als quatre anys. Aquest elevat percentatge de creixement (continuat i sostingut) és coherent amb el fet que s'indicava en parlar de l'antiguitat de les organitzacions: el sector està compost per organitzacions joves que estan incrementant la seva activitat any rere any, en un procés de creixement i maduració.

Gràfic 23. Evolució del pressupost d'alguns subsectors (en milers d'euros)

3.2 Anàlisi dels ingressos: les fonts de finançament

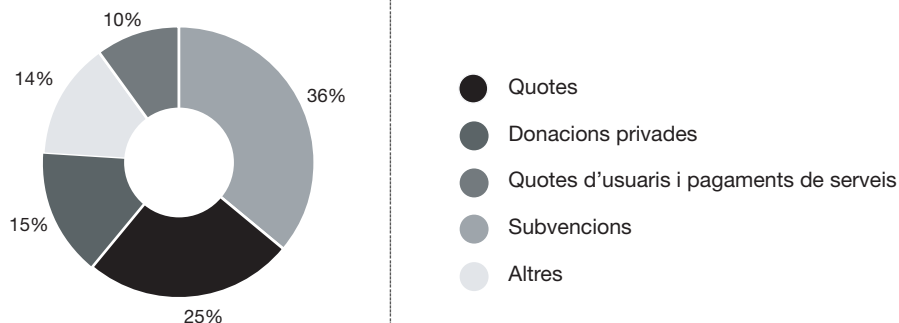
Com succeeix en la major part de les organitzacions no lucratives, les organitzacions analitzades en aquest *Libre blanc* tenen una procedència molt diversificada dels seus ingressos. A més d'aquesta diversitat, també hi ha una gran variabilitat en el percentatge d'ingressos provinents de cada font. Així, per exemple, hi ha organitzacions que tenen una majoria d'ingressos privats i de donants, al costat d'altres amb una majoria d'ingressos públics. Tanmateix, es troben organitzacions en què totes les activitats són gratuïtes, mentre que d'altres presten serveis de pagament.

L'anàlisi detallada de la procedència dels fons de les organitzacions mostra diferències significatives entre les organitzacions (a partir del volum econòmic) en la composició del pressupost. En la taula que hi ha a continuació es reflecteixen aquestes diferències.

Taula 7. Procedència dels fons organitzatius (en milers d'euros)

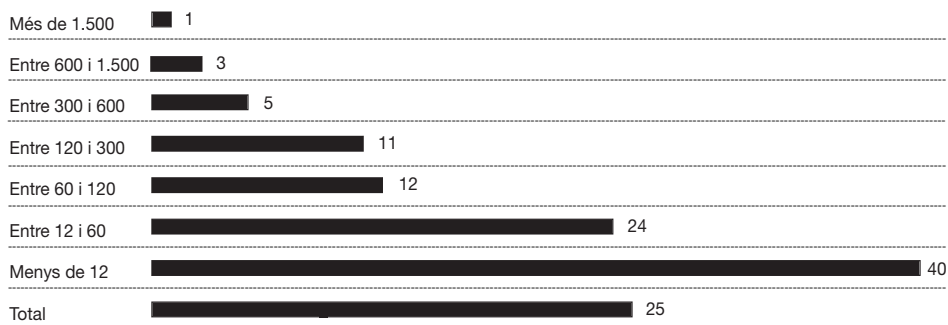
	Dimensió pressupostària							
	Mitjana	Menys de 12	Entre 12 i 60	Entre 60 i 120	Entre 120 i 300	Entre 300 i 600	Entre 600 i 1.500	Més de 1.500
Quotes de socis i donants regulars	25	40	24	12	11	5	3	1
Donacions privades individuals puntuals	9	8	14	7	9	9	3	1
Donacions d'institucions privades	7	7	8	14	8	6	5	6
Quotes d'usuaris i pagaments de serveis	10	8	13	10	18	15	11	10
Subvencions públiques de capital	8	11	8	11	6	5	2	4
Subvencions públiques d'exploació	22	14	18	28	28	36	35	38
Contractes públics de prestació de serveis	5	1	3	5	8	14	15	14

Si analitzem les procedències dels fons declarades per les organitzacions per a la realització del *Llibre blanc*, s'observa que la subvenció és la forma més estesa de finançament: representa una mica més del 35% dels ingressos. També tenen una importància destacada les quotes (quasi arriben al 30%), les donacions i el cobrament de serveis.

Gràfic 24. Procedència dels fons organitzatius (%)

No obstant això, com es veu en el gràfic següent, és evident la tendència a la disminució pel que fa a la importància de les quotes de soci a mesura que augmenta el volum de l'organització. En canvi, les partides de finançament públic (subvencions i contractació) evolucionen en sentit invers, ja que augmenten a mesura que creix el volum pressupostari de l'organització.

Gràfic 25. Procedència de fons per quotes de socis i donants (%)



També s'observen diferències entre unes organitzacions i unes altres segons les activitats desenvolupades. Així, els recursos públics tenen més pes en les organitzacions que treballen amb drogodependents, desocupats, disminuïts, infància i joventut i en les que lluiten contra la pobresa i la marginació.

Per exemple, amb relació a la participació dels usuaris en el finançament, el pagament de serveis per part dels usuaris és més rellevant en les organitzacions d'infància i joventut i en les de gent gran. Les quotes de soci de caire periòdic són la font de finançament més important per a les organitzacions que treballen amb dones, gent gran, immigració i associació de veïns.

Taula 8. Resum dels percentatges d'ingressos segons l'activitat principal de l'organització (%)

	Drogoaddicció				General		Gent		Infància		Malalties/ Pobresa	
	Mitjana	i alcoholisme	Desocupats	Disminuïts	Dones	i altres	gran	Immigrants	i joventut	sida	marginació	Veïns
Quotes de socis i donants regulars	25	13	6	12	50	13	32	34	25	25	13	36
Donacions privades individuals puntuals	9	6	4	5	5	17	7	12	14	15	11	5
Donacions d'institucions privades	7	5	3	7	1	11	7	5	5	9	11	2
Quotes d'usuaris i pagaments de serveis	10	8	2	10	6	8	16	3	16	5	6	10

	Drogoaddició					General i altres	Gent gran	Immigrants	Infància i joventut	Malalties/ sida	Pobresa marginació	Veïns
	Mitjana	i alcoholisme	Desocupats	Disminuïts	Dones							
Subvencions públiques de capital	8	10	10	7	8	7	8	13	6	5	4	8
Subvencions públiques d'exploració	22	31	43	33	20	16	11	15	21	18	29	25
Contractes públics de prestació de serveis	5	7	14	5	2	6	3	7	12	7	8	1

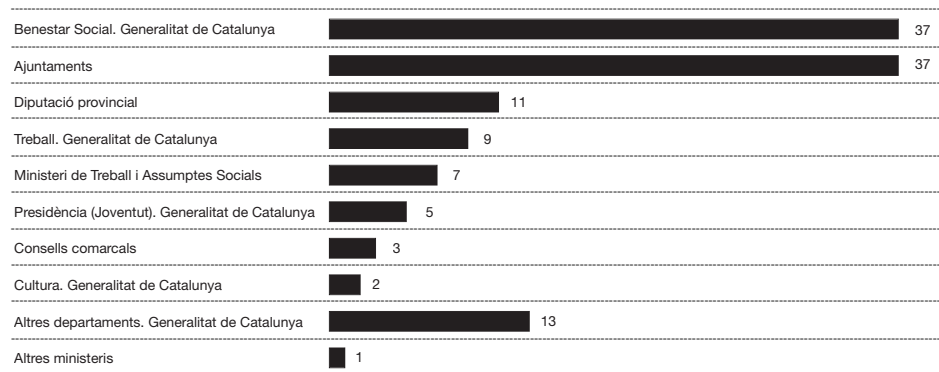
3.3 El finançament públic

Més de la meitat de les organitzacions (el 52,8%) han assenyalat que reben finançament públic.

Si analitzem quines són les administracions que financen més organitzacions, destaca, en primer lloc, el Departament de Benestar Social i Família, seguit dels ajuntaments corresponents, i, en menor mesura, la resta de departaments de la Generalitat i, finalment, altres administracions públiques.

Aquesta informació es pot veure detallada en el gràfic següent:

Gràfic 26. Procedència de les subvencions públiques (%)



La forma més freqüent de finançament públic és la subvenció; així, enfront del 53% d'organitzacions que reben subvencions públiques, només un 8% han declarat que tenen contractes públics.

En l'estudi qualitatiu, més distès i sense necessitat de seguir un qüestionari tancat com en el cas de les enquestes, les organitzacions han comentat amb insistència la necessitat d'establir mecanismes plurianuals de finançament públic enfront de les subvencions anuals (que els generen moltes dificultats de planificació i continuïtat de les accions, sobretot en els casos en què realment es tracta d'activitats amb continuïtat). Podem veure alguns exemples d'aquests comentaris i d'altres que han sortit a la llum en les entrevistes:

«Sempre estàs penjant d'un fil; a més, et donen una subvenció i t'has d'ajustar al que vas dir i al que et diuen. No pots fer canvis sobre la marxa. I el que passa és que, normalment, presentes un projecte, però poden haver canviat moltes coses fins que no et concedeixen la subvenció, i hi ha previsions que després no es poden acomplir o que s'han de fer d'una manera diferent. D'altra banda, a vegades els interventors i els criteris de les subvencions canvien d'un any per l'altre. La burocràcia fa que moltes vegades se't mengin projectes.»

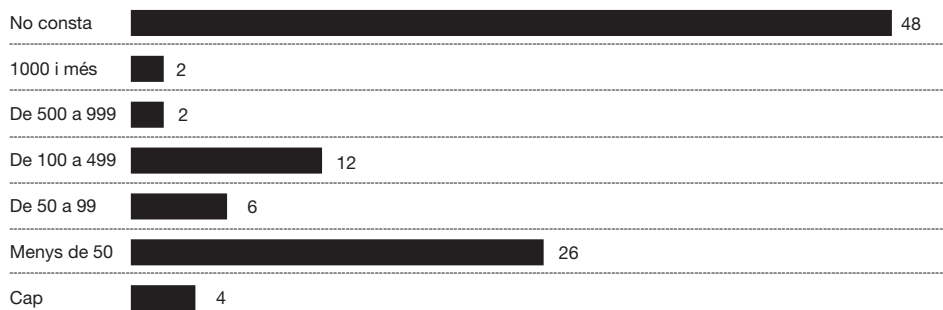
«El finançament públic crea inestabilitat a l'organització: pot variar any rere any. Fins ara, la major part d'organitzacions estem molt subjectes a un finançament públic per programes, i poc subjectes a una relació contractual, que és la que seria desitjable, per la via de convenis estables de col·laboració amb totes les administracions públiques en el mateix conveni.»

Extret d'algunes entrevistes a les organitzacions del sector.

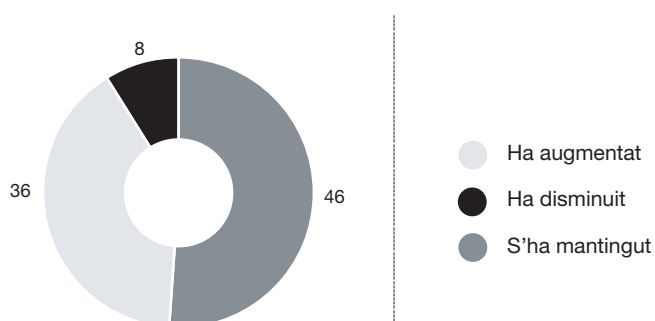
3.4 Els donants

En general, sembla que els donants són un bé escàs entre les organitzacions del tercer sector social: prop d'un 50% dels enquestats no han contestat la pregunta sobre el nombre de donants, i entre els que sí ho han fet la resposta més freqüent ha estat declarar tenir-ne menys de 50.

No obstant això, les mitjanes de donants per organització són de 81 en les organitzacions més petites i de 180 en les més grans. La mitjana global és de 160, i l'interval d'organitzacions amb més donants correspon a les de volum mitjà (aquelles que tenen un pressupost d'entre 300.000 i 600.000 euros) amb 549 donants regulars. Cal dir que, en molts casos, es parla directament de socis (ja sigui apropiat o no), però nosaltres preferim fer servir l'expressió donants regulars, que serveix tant per a les fundacions com per a les associacions.

Gràfic 27. Mitjana de donants regulars segons el volum pressupostari (%)

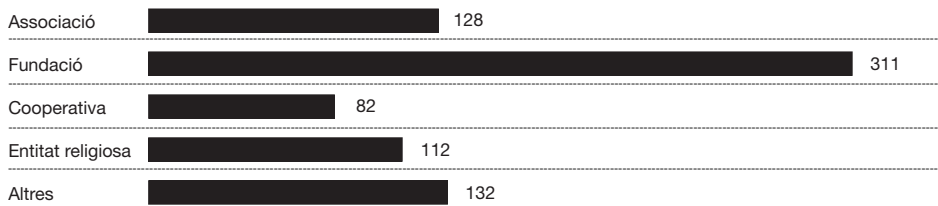
Una dada rellevant és l'estabilitat del nombre de donants: només un 35% de les organitzacions declaren haver tingut increments de donants durant els darrers tres anys, enfront de prop de la meitat que l'han mantingut estabilitzat (un 46%). Aquesta estabilitat segurament està relacionada amb els comentaris que fèiem, en l'apartat de comunicació, sobre la falta de campanyes per donar a conèixer les organitzacions i les seves activitats. Això provoca que les organitzacions «tinguin els donants que tinguin», que en moltes ocasions és un nombre similar des de la creació de l'entitat.

Gràfic 28. Evolució del nombre de donants (%)

Si analitzem el nombre de donants segons la forma jurídica, es pot observar que la mitjana de donants regulars, en el cas de les associacions, entitats religioses i altres organitzacions, es troba entre els 100 i 150, mentre que existeix una diferència significativa en relació amb el nombre de donants en les fundacions (ja que aquestes superen els 300 donants de mitjana). Aquesta dada és una mica sorprenent per-

què, a priori, sembla que les associacions haurien de tenir un nombre mitjà de donants regulars més alt pel fet de tractar-se d'una figura més participativa.

Gràfic 29. Nombre mitjà de donants segons la forma jurídica



Les fundacions, a més de ser les que compten amb un major nombre mitjà de donants, són també les que han experimentat un major increment en els darrers anys (amb un total de 46 donants addicionals de mitjana), la qual cosa és una mostra de la seva vitalitat. D'altra banda, les entitats religioses són les que han crescut menys en nombre de donants.

Gràfic 30. Organitzacions amb increments més importants segons la forma jurídica (% d'increment)



En les entrevistes realitzades a les diverses organitzacions, s'han detectat comentaris interessants al voltant dels donants. A continuació, en recollim alguns:

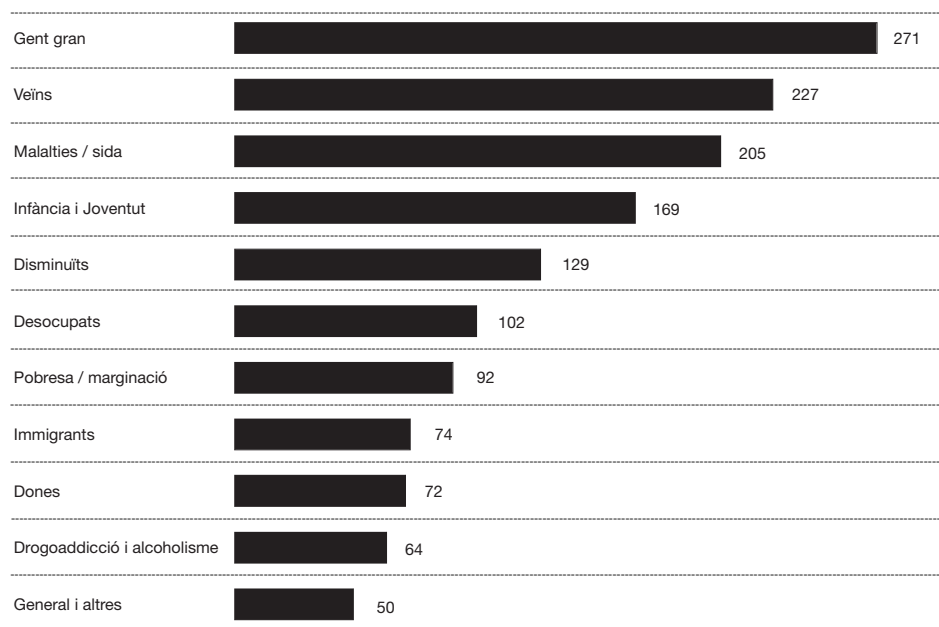
«Com a fundació, donem el certificat de donació, però no tothom el demana. La desgravació fiscal és un al·licient petit per als donants. Això ajuda els recaptadors per guanyar clients i donants. No pot ser que les activitats de suport a iniciatives com la nostra hagin de tenir avantatges, i els diners que Hisenda deixa d'ingressar són mínims.»

«Tenim donants molt fidels i que donen grans quantitats de diners. Interessa ampliar aquesta base social. Gent que des de la majoria d'edat vulgui donar 3 euros. Un jove fidelitzat, en uns anys, pot passar a donar-nos 30 euros.»

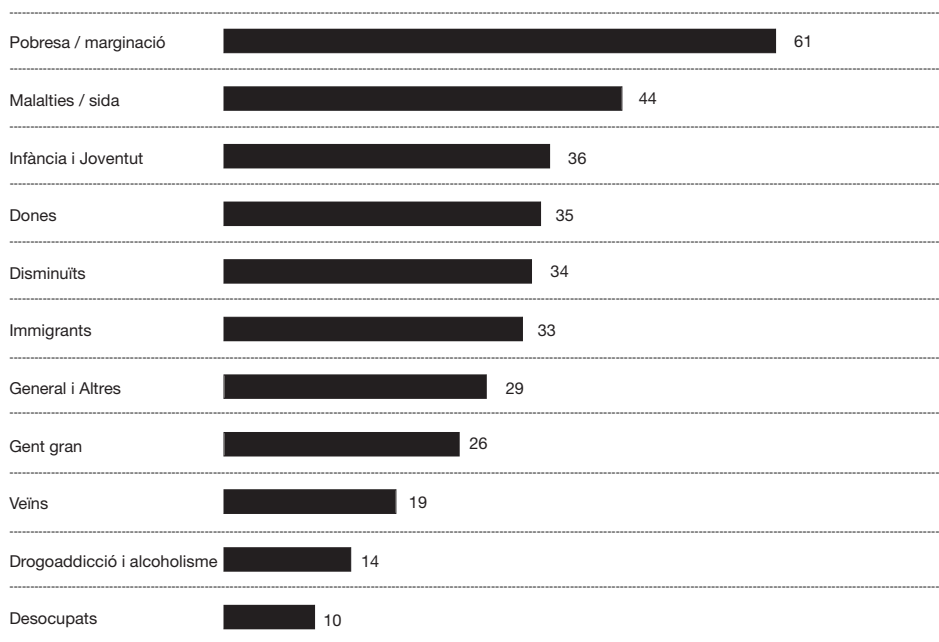
Si s'analitzen els diferents subsectors d'activitat, també hi apareixen diferències significatives. Les organitzacions de gent gran presenten la mitjana més elevada de

donants amb 271. I les dedicades a alcoholisme/drogoaddicció, dones i immigrants són les que presenten unes mitjanes menors (amb 64, 72 i 74 donants respectivament).

Gràfic 31. Nombre mitjà de donants segons el subsector d'activitat

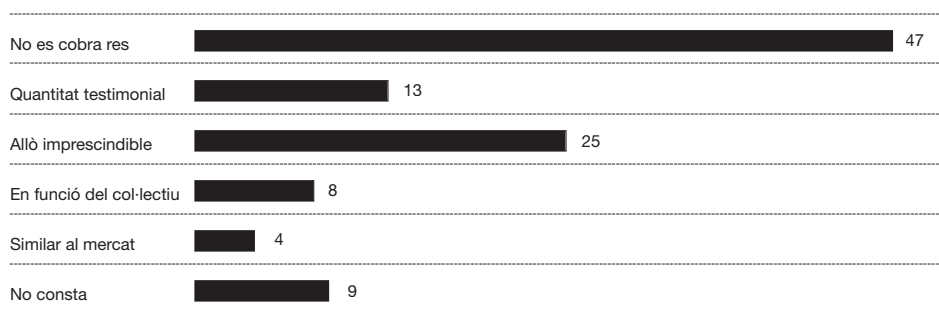


Els increments de donants analitzats per subsectors d'activitat ofereixen una mostra de la vitalitat i creixement de les organitzacions, però possiblement també de les àrees d'interès que prioritza la societat. Les organitzacions de dones i immigrants comptaven amb el menor nombre de donants però han tingut un creixement d'un 35% i un 33%, respectivament. L'increment més gran l'han experimentat les organitzacions dedicades a la pobresa i la marginació, amb un augment superior al 60%.

Gràfic 32. Increment del nombre de donants segons el subsector d'activitat (%)

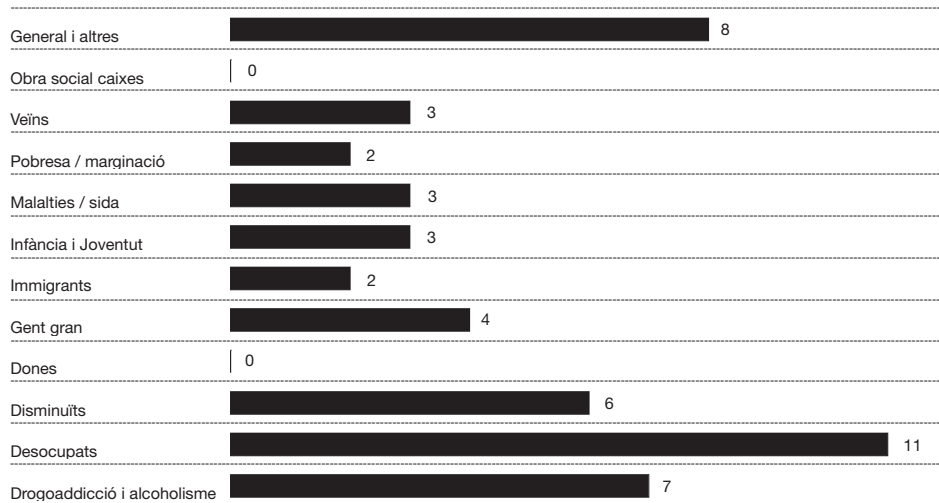
3.5 Cobrament per activitats i serveis

Gairebé la meitat de les organitzacions (concretament, un 47%) no cobren pels serveis que presten, i tan sols un 4% cobren un preu similar al del mercat.

Gràfic 33. Organitzacions que cobren pels serveis que ofereixen als seus usuaris (%)

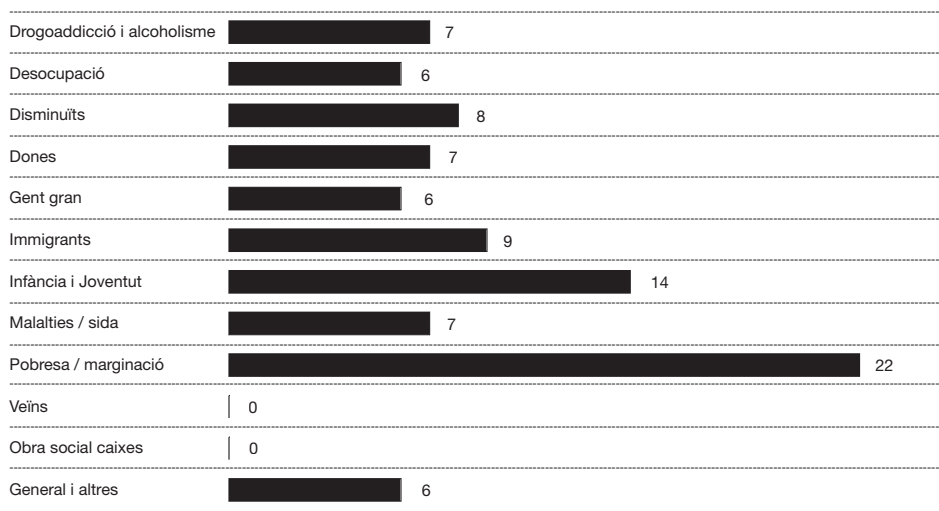
D'entre les organitzacions que cobren preus de mercat, destaquen amb força diferència les cooperatives, que cobren un preu més proper al del mercat en un percentatge important (i que està molt per sobre de la resta de figures jurídiques). Si l'anàlisi es fa per subsectors d'activitat, s'observa que les organitzacions de desocupats són les que més sovint cobren un preu semblant al del mercat (en un 11% dels casos). En canvi, les organitzacions de la pobresa i la marginació, juntament amb les d'immigrants, són les que menys sovint cobren preus similars als del mercat (en un 2% dels casos en ambdós subsectors).

Gràfic 34. Organitzacions que cobren preus similars als del mercat segons el subsector d'activitat (%)



Tanmateix, gairebé un 25% de les entitats religioses que cobren pels seus serveis ho fan dependent del col·lectiu al qual s'adrecen. Les cooperatives, que són la forma jurídica que en major percentatge cobren preus similars als del mercat, no diferencien gaire segons el tipus de col·lectiu al qual s'adrecen.

Per subsectors, les organitzacions de la pobresa i marginació, i les d'infància i joventut, són les que més distingeixen, a l'hora de cobrar pels seus serveis, segons el col·lectiu al qual s'adrecen (amb un 22% i un 14% respectivament).

Gràfic 35. Organitzacions que cobren segons a qui s'adrecen segons el subsector d'activitat (%)

3.6 L'estructura de finançament

En la gestió de les organitzacions del tercer sector cívico-social pot observar-se, en general, que no es té una visió global del passiu del balanç, sinó que aquest és vist com una sèrie d'eines de finançament aïllades entre si. En conseqüència, no s'estableix una relació entre estructura de finançament i les decisions que les organitzacions prenen contínuament.

Aquesta manca de visió conjunta de les fonts de finançament provoca que les accions al voltant de la recerca de finançament no responguin a estratègies definides, sinó a accions concretes segons les oportunitats o necessitats.

En les entrevistes hem obtingut comentaris al voltant d'aquesta manca de percepció sobre l'estructura de finançament i els seus equilibris, en alguns casos, i també una presa de consciència en altres (que encara no anava acompanyada d'un canvi d'hàbits en aquesta línia). A continuació, presentem fragments amb alguns exemples:

«Dependre de l'Administració és un perill perquè genera certa dependència. Si et fies només d'allò que et pugui donar l'Administració i, per qualsevol cosa, et tallen el finançament, la teva organització pot desaparèixer. L'ideal és que els recursos de l'Administració suposin només una part dels ingressos, i es fa el que es pot...»

«Actualment, una idea que treballem és la no-dependència exclusiva del finançament públic. Es vol aconseguir finançament d'entitats privades, de màrqueting, o bé col·laboracions privades. És necessari un canvi d'estructura i fer-la més àgil.»

Una de les creences més comunes en relació amb el tercer sector és la gran dependència del sector públic per part de les organitzacions. Tot i la gran proporció d'entitats amb subvencions i contractes públics, pensem que no es podria parlar de dependència en termes generals. En determinats serveis es dóna un finançament més important de les administracions públiques, perquè hi ha un interès social en la prestació d'aquests serveis, però el funcionament de la majoria d'organitzacions respon a motivacions derivades de la causa.

3.7 Anàlisi de les despeses

En analitzar les despeses de les organitzacions segons la seva naturalesa, s'observa que les partides més importants són les de personal (32%) i les de compres (25%).

Tanmateix, si desglossem a partir del volum pressupostari de les organitzacions, es veuen clares diferències: en les organitzacions més grans, la despesa de personal creix fins a representar al voltant d'un 60% del total de despeses, mentre que les compres constitueixen la tercera partida (prop d'un 12%-14%), fins i tot per darrere de la partida d'altres (14%-17%). Mentrestant, en les organitzacions més petites, la partida de compres esdevé la més rellevant (al voltant d'un 30%-34%), seguida de prop per la partida d'altres (29%-33%), mentre que la de personal es redueix fins a un 9% (fins i tot per darrere dels conceptes de subministrament i serveis externs). Aquesta dada està en sintonia amb el paper del voluntariat descrit en l'apartat de recursos humans.

Taula 9. Despeses segons la seva naturalesa segons el volum pressupostari (%)

	Dimensió pressupostària en milers d'euros							
	Total	Menys de 12	Entre 12 i 60	Entre 60 i 120	Entre 120 i 300	Entre 300 i 600	Entre 600 i 1.500	Més de 1.500
Despeses segons la seva naturalesa								
Personal	32	9	20	41	48	60	56	56
Compres	25	35	30	21	20	14	13	14
Subministraments (electricitat, aigua...)	10	12	14	8	10	7	6	6
Serveis externs (gestors, auditors...)	9	11	6	12	6	5	8	6
Altres	24	34	29	18	15	14	18	17
Despeses segons la seva finalitat								
Directament per a activitats i serveis	85	86	86	82	83	84	87	89
Per a administració	15	14	14	18	17	16	14	12

Taula 10. Despeses segons la seva naturalesa segons el subsector d'activitat (%)

	Alcoholisme		Desocupats	Disminuïts	Dones	General i altres	Gent gran	Immigrants	Infància i joventut	Malalties/sida	Pobresa/marginació	Obra social	
	Total	Veïns										caixes	
Despeses segons la seva naturalesa													
Personal	32	43	63	45	22	31	21	24	34	33	44	6	7
Compres	25	26	12	21	30	27	24	31	36	21	14	37	8
Subministraments (electricitat, aigua...)	10	11	11	7	5	9	11	16	10	13	7	17	20
Serveis externs (gestors, auditors...)	9	8	5	13	7	6	7	13	6	10	7	10	9
Altres	24	12	8	15	36	27	38	17	15	23	28	30	56
Despeses segons la seva finalitat													
Directament per a activitats i serveis	85	86	81	82	94	85	85	65	87	81	84	84	50
Per a administració	15	14	19	18	6	15	15	16	14	19	16	16	51

Tal com es desprèn dels qüestionaris, les organitzacions destinen de mitjana el 85% de les despeses a les activitats i serveis, mentre que el 15% restant es dedica a cobrir les despeses d'administració. Aquesta proporció es manté, en termes similars, tant en les grans organitzacions com en les petites.

Aquest percentatge de despeses d'administració es considera normal per a organitzacions no lucratives, segons diversos estudis i fonts, que precisament coincideixen a assenyalar el 15% com el nivell raonable d'aquests tipus de despeses.

3.8 Tresoreria

En les entrevistes, moltes organitzacions vinculaven les dificultats de tresoreria a la gestió de les subvencions, ja que en la majoria dels casos primerament han de prestar els serveis, i un cop justificats reben les subvencions.

En el cas de les organitzacions petites, aquest fet suposa problemes importants de tresoreria i costos financers afegits, que no sempre s'han previst amb la suficient antelació (la qual cosa provoca tensions).

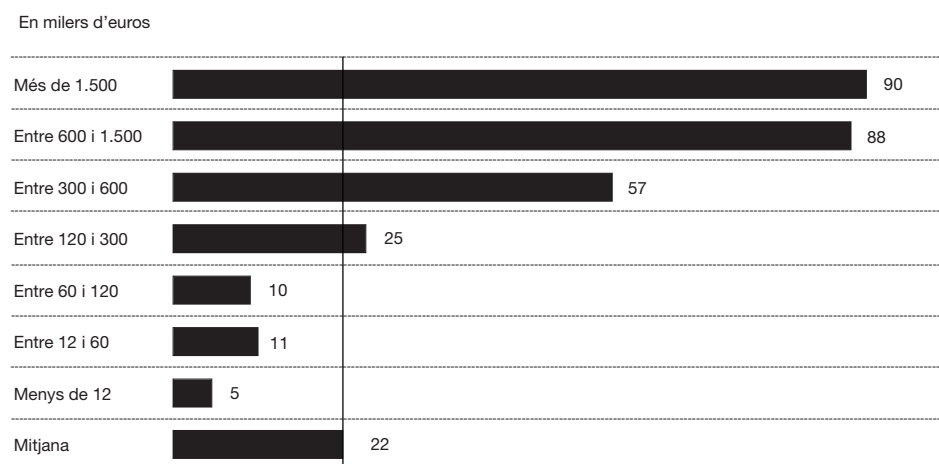
Atès que la relació d'aquestes organitzacions petites amb els bancs no és gens fàcil, la gestió de les subvencions comporta molts patiments a les organitzacions. Observem-ne alguns exemples extrets de les entrevistes:

«La tresoreria és un problema molt important i que preocupa molt el sector, perquè, sobretot, tot el que és subvenció pública provoca uns desfasaments de tresoreria molt importants. Tens una despesa i no tens l'ingrés potser fins al cap d'un any. En un sector amb finançament de l'Administració pública, que en alguns casos és del 30% però en altres és d'un 50% o un 60%, això crea molts problemes. Els bancs no sempre et donen una pòlissa de crèdit.»

3.9 Auditories

Com sembla intuir-se, la dimensió pressupostària és la variable clau per a la realització d'auditories en les organitzacions. Així, les més grans d'un milió i mig d'euros són auditades en el 90% dels casos, mentre que només s'auditen prop del 5% de les que tenen un pressupost inferior als 12.000 euros. A mesura que creix el volum pressupostari de l'organització, també augmenta el nombre d'organitzacions auditades.

Gràfic 36. Organitzacions auditades segons el volum pressupostari (%)



Taula 11. Organitzacions auditades segons el subsector d'activitat (%)

	Activitat												Obra social caixes
	Drogoaddicció				Dones	General i altres	Gent gran	Immi- grants	Infància i joventut	Malalties/ sida	Pobresa/ marginació	Veïns	
	Total	i alcoholisme	Desocupats	Disminuïts									
Auditada per alguna empresa privada	22	22	39	48	3	17	10	13	21	25	24	3	67
Auditada per algun organisme públic	4	27	50	42	7	23	18	19	31	13	36	8	33

Les dades del quadre anterior mostren una creixent preocupació per les auditories, situació que també es reflecteix en els comentaris de les organitzacions en l'estudi qualitatiu:

«En el fons, a mi m'emprenya perquè em toca fer-ho... però és bo i positiu. És una auditoria constant de la tasca que estem fent. Em sembla correcte que les entitats tinguem també un control extern del que estem fent i de com ho fem. Nosaltres cada any estem obligats a passar l'auditoria i em sembla bé.»

«D'una banda, et demanen molta paperassa, però també és bo que et vagin controlant. No podem anar tan altruïstament com anàvem abans; ningú no s'ha endut un duro a la butxaca, però potser no ho fèiem correctament. Només el fet que ens auditin ja ens obliga a treballar d'una altra manera, ja que les auditories de qualitat són bones perquè també et van fent treballar d'una altra manera. En el fons, si ho analitzes va molt bé; ens ajuda a refrescar les coses i, potser, a sistematitzar-les i a fer-les una mica més professionals.»

3.10 Resum

Després del repàs sobre el finançament que s'ha fet al llarg dels apartats anteriors, es poden sintetitzar alguns punts que ajuden a fer un resum de la situació.

Capacitat per dur a terme activitats, malgrat les dificultats econòmiques. Aquest és un factor destacable: tot i les dificultats descrites, les organitzacions aconsegueixen tirar endavant els seus projectes amb èxit.

Creixement continuat del volum econòmic i de la importància del sector. En major o menor mesura depenent dels subsectors, totes les dades confirmen el creixement continuat del volum pressupostari del sector.

Augment del nombre d'organitzacions sotmeses a auditoria. Cada vegada són més les organitzacions que s'auditen periòdicament, tot i que existeixen diferències importants segons el volum pressupostari de l'organització. Així, doncs, tot i créixer el nombre d'organitzacions sotmeses a auditoria, les organitzacions mitjanes i petites auditades encara són escasses.

Precarietat econòmica de les organitzacions. Aquesta precarietat continuada en gran part del sector debilita les organitzacions, provoca tensions i disminueix la capacitat d'actuar d'algunes d'aquestes.

Manca de visió estratègica del finançament. En general, la relació entre les decisions pròpies, el tipus d'activitat que es desenvolupa i l'estructura de finançament que ha de tenir l'organització no es percep, cosa que provoca massa accions puntuals.

Dependència del finançament públic, sobretot en organitzacions mitjanes. Aquesta dependència d'algunes organitzacions té a veure amb els pocs esforços continuats en el temps per incrementar el suport dels donants regulars.

Dificultats pel que fa referència a la gestió de la tresoreria. La gestió de les subvencions, la difícil relació amb els bancs i la manca de previsions, en ocasions, provoquen moltes dificultats a la gestió de la tresoreria.

4. La comunicació i les noves tecnologies a les organitzacions

Les organitzacions no lucratives neixen de la voluntat i l'acció d'un conjunt de persones per donar resposta a unes determinades demandes socials no cobertes. Aquest tipus d'organitzacions, doncs, tenen un paper clau en la vinculació amb la societat, tant amb els seus usuaris com amb els ciutadans que els donen suport (una vinculació que el desenvolupament d'un conjunt de mecanismes de comunicació ha de permetre ampliar i enfortir).

Des d'aquesta perspectiva, crida l'atenció el fet que, tot i que més d'un 60% de les organitzacions no lucratives realitzen campanyes de comunicació, només una de cada quatre aproximadament ho fa de forma habitual, i són moltes menys les que tenen processos estandarditzats d'informació cap a la seva base social o els seus usuaris.

Analitzar aquesta informació, aprofundir en el grau i la forma en què les organitzacions no lucratives es relacionen amb els ciutadans que els donen suport i en els esforços que fan per donar a conèixer el seu projecte a la societat, i aconseguir una major implicació, esdevé fonamental per entendre el rol que assumeixen (i volen assumir) aquest tipus d'organitzacions a Catalunya. Les dades sobre la realització i els objectius de les campanyes públiques, així com la informació sobre la comunicació estandarditzada que es fa arribar a socis, donants i voluntaris, ens pot servir per apuntar perfils organitzatius i descobrir reptes pendents del sector.

Les noves tecnologies han entrat amb força en les organitzacions de la nostra societat. I les organitzacions del tercer sector cívico-social no es poden quedar al marge d'aquesta tendència, si no volen convertir-se finalment en unes organitzacions antiquades i ineficaces en les seves activitats.

En aquest capítol, també analitzarem la presència de les noves tecnologies en les organitzacions del sector i l'ús que en fan, i també farem una mirada als temes que més els preocupen.

4.1 Comunicació amb la societat en general: realització de campanyes de comunicació globals

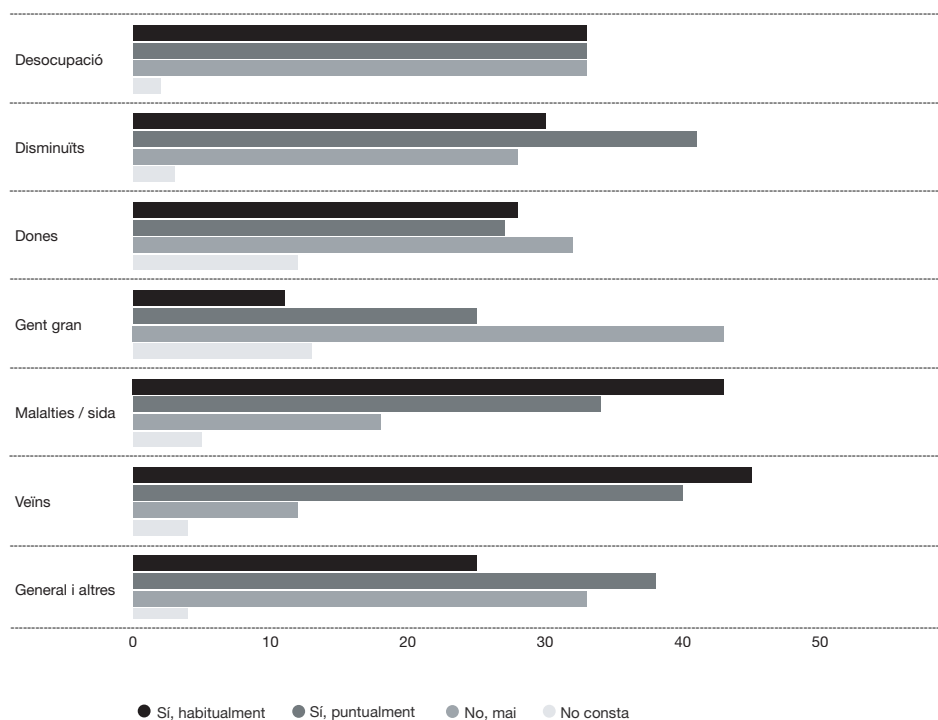
La realització de campanyes de comunicació –a través de mitjans molt diversos– és, a més del boca-orella, el principal mecanisme de què disposen les organitza-

cions per donar a conèixer el seu projecte i implicar-hi la ciutadania. Es tracta, doncs, d'un aspecte que podríem considerar clau per valorar la voluntat activa del sector d'aconseguir una mobilització ciutadana real i un canvi de valors socials.

Prop d'un 28% de les entitats enquestades realitzen campanyes públiques habitualment, mentre que un 35% ho fa de forma puntual. No s'observa una tendència clara segons la dimensió pressupostària, tot i que les més grans són les que llencen campanyes públiques de forma més habitual (el 41,5% de les de més d'un milió i mig d'euros).

Pel que fa al tipus d'organitzacions, les entitats de veïns, juntament amb les de les malalties, són les que habitualment realitzen més campanyes públiques (un 45% i un 43% respectivament), mentre que les de gent gran són les que declaren en un major nombre no fer mai campanyes de comunicació (53%). I pel que fa a la resta de subsectors, la distribució és bastant homogènia ja que al voltant del 65%-70% fan algun tipus de campanyes habitualment o puntualment.

Gràfic 37. Ha realitzat alguna campanya pública en els darrers tres anys segons el subsector d'activitat (%)



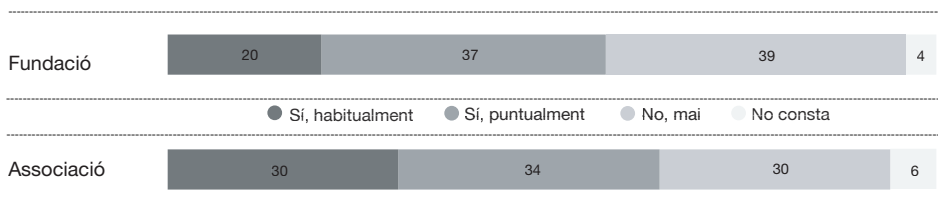
Així, doncs, una de cada tres organitzacions no realitza mai cap tipus de campanya de comunicació. Aquesta dada, en part atribuïble a l'escassetat de recursos, és preocupant ja que dibuixa un perfil d'entitats molt tancades al seu col·lectiu de suport inicial, d'organitzacions tan ocupades en la supervivència o la prestació de serveis que no treballen la seva dimensió participativa ni de sensibilització i denúncia socials.

«Si entenem la comunicació com a publicacions, imatge, etcètera, tenim un problema... no la tenim treballada. Estem en vies de treballar-ho. En tots els processos de sistematització, tots comencen intentant consolidar un balanç i, a partir d'aquí, tens la mateixa manera de fer amb altres aspectes com la comunicació...»

Extret d'una entrevista a una organització que treballa amb infància i joventut.

No hi ha diferències gaire significatives quant a la realització de campanyes de comunicació segons la forma jurídica de l'organització. Al voltant d'un 60% del total de les fundacions i associacions realitzen campanyes de comunicació, ja sigui de manera habitual o puntual. Tot i això, sembla que les associacions són més propenses a realitzar campanyes de manera habitual, mentre que les fundacions tendeixen a fer-les puntualment.

Gràfic 38. Han realitzat alguna campanya de comunicació en els últims dos anys segons la forma jurídica (%)



Aquesta falta de realització de campanyes públiques està molt relacionada amb la reticència d'algunes organitzacions a fer despeses que no es consideren vinculades estrictament a l'activitat. Tot i que, en moltes ocasions, les missions de les organitzacions inclouen la sensibilització o el canvi de cultura social com a objectiu, l'activitat diària fa prioritzar l'oferta de serveis a curt termini.

Evidentment, com és lògic, la sensibilització dels ciutadans és l'objectiu prioritari de moltes de les campanyes que es realitzen. I és especialment important en el cas de les organitzacions d'alcoholisme, malalties, veïns, immigrants i discapacitats, que assenyalen aquest objectiu com el prioritari en el 61%, 53%, 49%, 47% i 43% de les campanyes que realitzen respectivament. Aquesta prioritat té molt a veure amb la tipologia i els objectius organitzatius de la majoria d'entitats d'aquests subsectors.

«Molt poques vegades fem comunicació per captar recursos econòmics, perquè el que intentem és captar socis. És bàsicament difusió, que ens coneguïn, que sàpiguen que existim, i els socis ens ajuden.»

Extret d'una entrevista a una organització que treballa amb malalties.

Taula 12. Objectius prioritaris de les campanyes realitzades (%)

	1r. objectiu	2n. objectiu	3r. objectiu	4t. objectiu	No consta.
Sensibilitzar els ciutadans	39	24	7	1	30
Donar a conèixer l'entitat	35	28	12	2	24
Recollir diners de l'entitat	6	8	17	11	57
Pressionar les administracions públiques	5	8	12	15	60

Taula 13. Organitzacions que tenen aquest com a objectiu prioritari de les seves campanyes segons el subsector d'activitat (%)

	Drogoaddicció i alcoholisme	Malalties /sida	Veïns	Immigrants	Discapacitats
Sensibilitzar els ciutadans	61	53	49	47	43
	Desocupats	Infància i joventut	Gent gran	General i altres	Dones
Donar a conèixer l'entitat	75	45	45	42	39
	Pobresa/marginació	General i altres	Desocupats	Disminuïts	Malalties /sida
Recollir fons	14	9	8	8	7
	Veïns	Malalties /sida	Drogoaddicció i alcoholisme	Infància i joventut	Disminuïts
Pressionar les administracions públiques	20	9	7	5	3
	Desocupats	Disminuïts	Gent gran	Infància i joventut	
Altres	8	5	7	9	

D'altra banda, les organitzacions també utilitzen les campanyes de comunicació per donar-se a conèixer, fet que les entitats no vinculen a l'objectiu de recaptació de diners sinó a finalitats més genèriques. En aquest sentit, es detecta una certa reticèn-

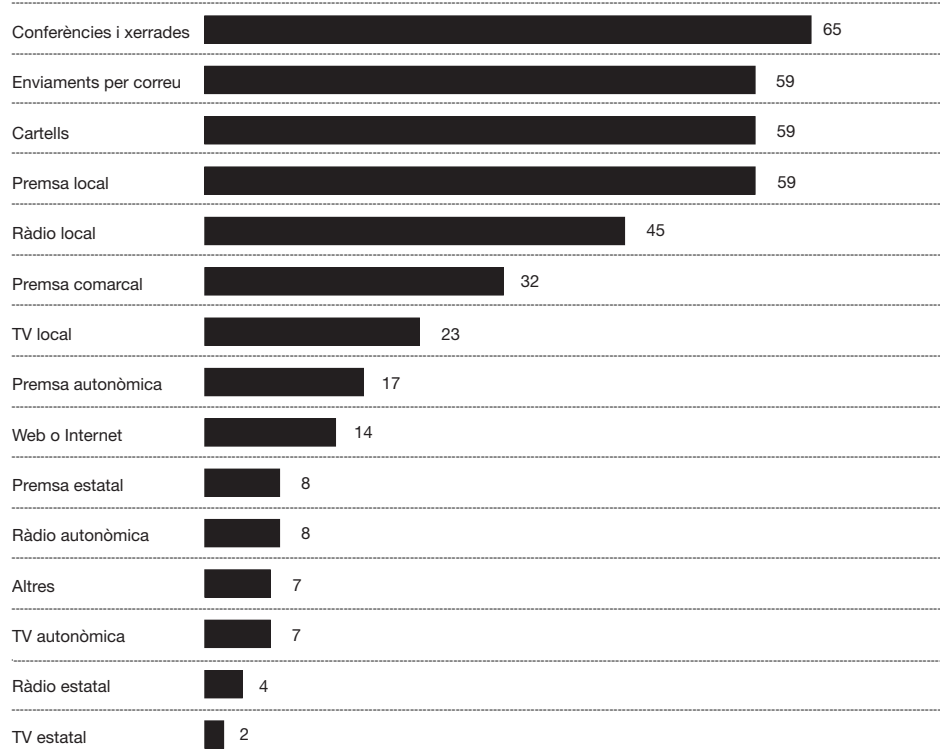
cia sectorial a utilitzar les campanyes per captar fons, tal com ha confirmat l'estudi qualitatiu. Així, mentre que el 76% de les organitzacions que fan campanyes afirmen que donar-se a conèixer figura entre els seus objectius, només un 44% declara que recollir fons està present entre aquests mateixos objectius. A més, aquest darrer objectiu només es considera prioritari en el 6% dels casos. Les organitzacions de discapacitats (60%), de la pobresa (63%), de les malalties (53%) i generals (55%) són les que en major nombre utilitzen les campanyes de comunicació per recaptar fons, mentre que les organitzacions de dones, gent gran, veïns i immigrants només ho fan en un 25% dels casos. Els sectors amb organitzacions més grans i professionalitzades són, doncs, els que més utilitzen els instruments de comunicació per impulsar el propi creixement organitzatiu.

A més, cal fer esment del poc ús que encara fan les organitzacions cívico-socials catalanes de les campanyes de comunicació pública com a mecanismes de pressió envers les administracions públiques, amb excepció de les organitzacions de veïns (que han situat aquest objectiu com a prioritari en un 20% dels casos, davant del 5% de la mitjana del sector). S'hauria d'estudiar si aquesta dada respon al fet que encara hi ha poques organitzacions catalanes que tinguin el canvi de polítiques socials entre els seus objectius prioritaris, o si s'utilitzen altres mecanismes per canalitzar aquest objectiu (vegeu l'apartat de relació amb les administracions públiques). Juntament amb les organitzacions de veïns (57%), les de discapacitats (54%), malalties (48%) i alcoholisme (43%) són les que, en un percentatge més elevat, declaren tenir entre els objectius de les seves campanyes pressionar les administracions públiques. En la resta de subsectors, aquest objectiu se situa per sota del 30%.

Aquesta dada pot ser un símptoma, una vegada més, d'un sector caracteritzat per un conjunt d'organitzacions que, segurament davant de l'escassetat immediata de recursos, prioritzen l'oferta de serveis a curt termini.⁴

Les conferències i xerrades (65%), les trameses per correu (59%), els cartells (59%), la premsa local (59%) i la ràdio local (45%) són els mitjans més utilitzats per dur a terme aquestes campanyes. Més del 30% també fa servir la premsa comarcal. En canvi, els mitjans de comunicació estatal són poc utilitzats (per sota del 10%), fet que, evidentment, té a veure amb el marcat caràcter local de les organitzacions de l'univers. És interessant observar que un 14% utilitza la web o Internet per a aquestes campanyes (un 45% de les de més pressupost). Lògicament, l'ús dels diferents mitjans varia d'acord amb el volum de les organitzacions, però no ho fa significativament segons el tipus d'entitat.

⁴ Recordem que hem observat el mateix quan hem parlat de l'ús de les campanyes de comunicació per captar fons. En aquest sentit, podria ser un símptoma de falta de planificació estratègica.

Gràfic 39. Mitjans utilitzats en les campanyes de comunicació (%)

4.2 La comunicació amb la seva base social: la comunicació amb els socis, donants i voluntaris.

Tot i la variabilitat en volums i la implicació de la base social, detectada sobretot depenent de la forma jurídica,⁵ des dels diversos tipus d'organitzacions no s'observa cap esforç significativament diferent a l'hora de comunicar-se amb els col·lectius que en formen part.

Amb excepció de la memòria (que les associacions envien als seus socis en un 79% dels casos, percentatge molt superior al 48% de les fundacions), no hi ha diferències rellevants pel que fa a l'assiduïtat i la classe d'informació que els diferents tipus d'organitzacions (segons la seva forma jurídica) fan arribar als seus socis, donants i voluntaris. Tampoc no és possible detectar aquestes diferències pel que fa a

⁵ Vegeu l'apartat d'estructura organitzativa.

col·lectius atesos, tot i que els sectors caracteritzats pel seu menor volum són els que declaren enviar menys informació a la seva base social.

La dada referida al volum és gairebé l'única significativa. Les organitzacions petites tenen molt poc estandarditzats els sistemes d'informació i els mecanismes de comunicació informal són els més habituals.

Amb relació a la rendició de comptes amb la seva base social, i curiosament, sobretot, amb els seus voluntaris, les entrevistes revelen que no hi ha una preocupació per informar formalment els voluntaris, que se suposa que ja reben informació quan s'adrecen a l'organització per desenvolupar la seva activitat. Així ho posen de manifest les dades: un 30% de les organitzacions no fan arribar cap memòria d'activitat a la seva base social, un 22% no els transmet l'estat de comptes i un 39% afirmen que no els informen mai sobre l'evolució de l'activitat. D'altra banda, només un 44% de les organitzacions declaren fer publicacions destinades a la seva base social.

«Als membres de l'associació no els enviem cap tipus d'informació. Ens agradaria, però no ho podem fer amb freqüència. És un tema que hem pensat fa molt de temps, però no ho fem. De vegades ho fem un cop a l'any, i d'altres un cop cada dos anys; depèn de les ganxes que en tinguem. El que sí que fem és una mena de revista de dues pàgines, una espècie de memòria que redactem quan podem.»

Extret d'una entrevista a una organització que treballa amb immigrants.

«Amb els donants més aviat hi ha un tracte personalitzat i a cadascú se l'informa habitualment, per escrit naturalment, de tot allò que fem amb els seus diners.»

Extret d'una entrevista a una organització que treballa amb drogodependents.

Quant a la necessitat d'informar aquells que els donen suport, l'opinió de les organitzacions sembla unànime. De totes maneres, la manca de temps i recursos, així com la creença que «si algú pregunta, ja els donarem la informació», evidencien encara avui un sector molt poc transparent. En aquest sentit, les associacions, per les seves mateixes característiques, haurien de fer un esforç suplementari en aquesta línia, tot assegurant la informació i la participació dels socis en les assemblees.

Curiosament, el grau de dependència dels fons provinents de les donacions privades (socis-donants+donacions puntuals) se situa en un 32% dels ingressos, percentatge molt proper al dels fons públics (subvencions públiques+contractes), que signifiquen un 33% dels ingressos. En canvi, però, el nivell de comunicació amb els donants particulars és molt inferior al de les administracions públiques. Ni que sigui per imperatiu legal, les organitzacions han assumit la informació a donants i contractants públics com a part de la seva tasca, cosa que en molts casos no succeeix amb relació als privats. L'estudi qualitatiu revela que hi ha molt poques organitzacions que tinguin plans de fidelització dels seus socis i donants particulars.

D'altra banda, la comunicació, en la majoria dels casos, es planteja de forma unidireccional. Les organitzacions no disposen de mecanismes per recollir les opinions i informacions dels socis i donants (tret de l'assemblea anual en les associacions). Aquesta informació bidireccional és més habitual amb els voluntaris.

4.3 La comunicació amb els usuaris

La comunicació amb els usuaris també es planteja de forma unidireccional. Tot i que algunes organitzacions afirmen disposar de mecanismes d'avaluació i recollida d'informació sobre els seus usuaris, la sistematització d'aquests processos, en general, és escassa, tal com reflecteix l'estudi qualitatiu.

«Tenim una bústia de suggeriments que mirem de tant en tant, però no tenim una enquesta destinada a saber com valoren els usuaris els nostres serveis. No ens ho plantejem a curt termini.»

Extret d'una entrevista a una organització que treballa amb la pobresa i la marginació.

«Als usuaris els preguntem la seva opinió. Comptem amb una enquesta tipificada. Estem tramitant el certificat de l'ISO i des de fa dos anys tenim un llibre de reclamacions, indicadors de qualitat, etcètera.»

Extret d'una entrevista a una organització que treballa amb presos.

D'altra banda, els mecanismes d'informació als usuaris varien molt segons el tipus d'organització i l'usuari atès: des dels sistemes de comunicació i difusió massius utilitzats per les obres socials de les caixes fins a la comunicació via boca-orella que fan servir gran part de les organitzacions del sector, o l'ús dels professionals dels centres d'atenció pública (socials o sanitaris) com a canal de comunicació amb els usuaris.

De totes maneres, les organitzacions són conscients que no arriben a tots els usuaris i que aquests, en moltes ocasions, no disposen de la informació completa sobre el conjunt de serveis als quals podrien tenir accés. En aquest sentit, es detecta la necessitat de coordinar i fer arribar als usuaris una informació completa sobre els recursos disponibles.

A causa de les demandes de les administracions públiques i de la dificultat de valorar determinats aspectes, l'avaluació dels projectes sovint es realitza a partir de dades purament quantitatives (nombre d'usuaris atesos amb determinades característiques, pressupost, etcètera) i es recull poca informació sobre la valoració que el mateix usuari fa del servei, així com del seu impacte real. Això no vol dir que no es facin esforços des del sector per mesurar aspectes més qualitius, sobre els quals encara existeixen pocs instruments estandarditzats.

4.4 Conclusions al voltant de la comunicació des de les organitzacions

El nou entorn sembla apuntar cap a un creixent reconeixement social de les ONL, el qual ofereix una gran oportunitat a les organitzacions cívico-socials catalanes per incrementar l'impacte de les seves activitats de comunicació i sensibilització; però, alhora, també suposa un increment de les demandes de transparència i rendició de comptes. D'altra banda, podem preveure un augment de la pressió sobre les ONL cap a la prestació de serveis, el qual ofereix una oportunitat per créixer, però també una amenaça evident: el perill que les ONL, en el seu afany per captar recursos i expandir serveis, descuidin les seves funcions clau de participació, sensibilització i denúncia.

Les dades recollides sobre la realització de campanyes de comunicació, i la relació i el tipus d'informació que fan arribar a la seva base social i usuaris, ens permeten entendre millor de quina manera les organitzacions cívico-socials catalanes fan servir els instruments de comunicació i, al mateix temps, apuntar una sèrie de punts forts i febles que cal potenciar o corregir en aquest nou entorn.

1. Consciència de la importància de la comunicació i de les campanyes, però poca vinculació estratègica d'aquestes.

Les organitzacions són conscients del valor de la comunicació amb la societat, però encara són molt poques les entitats que integren la realització de campanyes com a part de la seva estratègia. Tot i la importància formal de la sensibilització i la denúncia (o, fins i tot, la verbalització) del valor clau dels fons particulars, no existeixen plans de comunicació formalitzats i integrats en els projectes globals de les organitzacions. La despesa en comunicació, per tant, no es valora com a necessària.

Encara hi ha un 40% d'organitzacions que no realitzen mai campanyes de comunicació, i els objectius d'aquelles que es duen a terme resten molt diluïts i sovint no es vinculen a objectius estratègics. Així, un 77% de les organitzacions que fan campanyes afirmen que les realitzen per donar-se a conèixer, i només un 44% per recollir fons i un 40% per pressionar les administracions públiques.

A més, les mateixes organitzacions moltes vegades consideren que la despesa en comunicació és supèrflua.

2. Base social elevada, però poc informada.

Un dels punts forts de les organitzacions cívico-socials catalanes és el fet que disposen d'una base social elevada, que a més sembla probable que creixi. Aquesta base social es pot convertir en una font de legitimitat i un punt de connexió i comunicació amb la societat. Tanmateix, es tracta d'un col·lectiu al qual, en general, s'informa poc i sobre el qual es té poca informació. Des d'aquesta perspectiva, és un potencial poc explotat per les organitzacions. Més enllà d'aquest fet, la rendició de comptes i la transparència d'informació cap al grup de persones que els donen suport no es consideren elements clau. Un 30% de les organitzacions no fan arribar

cap memòria d'activitat a la seva base social, un 22% no els transmeten l'estat de comptes i un 39% afirmen que no els informen mai sobre l'evolució de l'activitat. D'altra banda, només un 44% de les organitzacions declaren fer publicacions destinades a la seva base social.

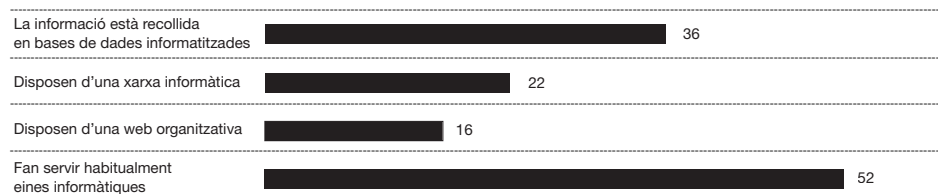
3. Esforços per informar els usuaris, però poc unificats i unidireccionals.

Pel que fa a la comunicació amb els usuaris, es detecta un esforç per establir vies d'informació, tot i que les mateixes organitzacions afirmen que manca un accés complet dels usuaris a la informació disponible. A més, es tracta d'un procés de comunicació unidireccional. I l'avaluació i recollida d'informació sobre la satisfacció dels usuaris són escasses. No existeixen en el sector mecanismes estandaritzats comuns que facilitin l'avaluació i permetin obtenir una mesura conjunta de l'impacte dels projectes

4.5 Implantació i ús de les noves tecnologies

Per tal de poder avaluar la presència de les noves tecnologies en la gestió de l'organització, en el qüestionari es va incloure un apartat en què les organitzacions havien de respondre en positiu o negatiu una sèrie d'aspectes. En el gràfic següent n'hi ha alguns exemples:

Gràfic 40. Implantació i ús de les noves tecnologies en les organitzacions (%)

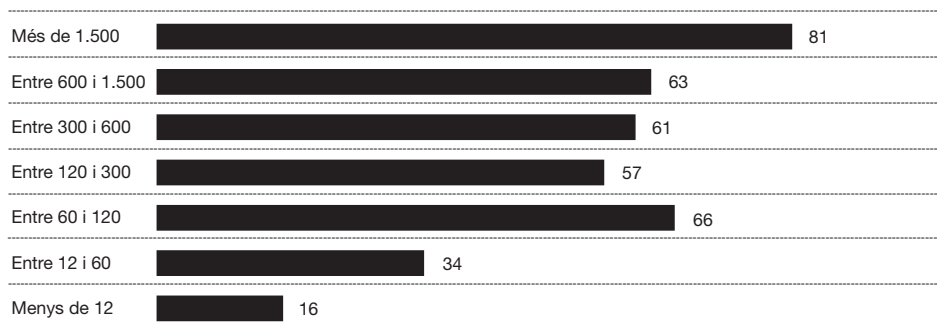


Aquests percentatges globals presenten variacions importants si tenim en compte el volum de l'organització, la qual cosa és lògica d'acord amb les necessitats organitzatives.

Així, entre les organitzacions més grans, aproximadament el 90% fan servir habitualment eines informàtiques i disposen d'ordinadors per a totes les persones que ho necessiten. També més d'un 85% d'organitzacions tenen xarxa informàtica, mentre que el correu electrònic es fa servir amb assiduitat en un 80% dels casos i gairebé el 50% de les organitzacions disposen d'una web organitzativa (46%).

Gràfic 41. Organitzacions que fan servir habitualment el correu electrònic (%)

En milers d'euros



Aquestes dades s'allunyen molt de les que ofereixen les entitats petites: el 35% de les organitzacions fan servir eines informàtiques, un 12% tenen alguna web i només un 9% disposen d'ordinador per a tothom qui ho necessita. Aquesta darrera dada potser és la més preocupant, perquè les mateixes entitats reconeixen que no tenen els ordinadors que necessiten.

En general, en tot el sector s'observa que la presència de les noves tecnologies és baixa en relació amb altres àmbits de la societat, tot i que ja existeix la mentalització de la necessitat de fer un esforç important d'inversió en recursos tecnològics.

Les organitzacions petites i mitjanes, en general, no disposen dels recursos ni coneixements necessaris per cobrir les seves necessitats, la qual cosa fa que sempre vagin un pas més enrere.

La presència de voluntaris amb coneixements sobre les noves tecnologies podria representar una gran ajuda, sobretot per a les petites i mitjanes organitzacions. Així, els voluntaris podrien difondre el paper clau que juguen avui dia les noves tecnologies. I, d'aquesta manera, les possibles dificultats de formació de personal per manca de recursos econòmics podrien quedar cobertes pels voluntaris.

En les entrevistes s'han detectat quines són les inquietuds que tenen les organitzacions cívico-socials envers la creixent importància de les noves tecnologies en la societat i en la nostra vida quotidiana. A continuació, oferim un recull d'algunes de les idees més subratllades:

«Sí, estem informatitzats des de fa uns quants anys: tenim pàgina web i tot això... Quan va començar, vam intentar... en aquella època intentàvem justament fer aquesta mica de màrqueting i cuidar tots aquests aspectes a través d'internet. A vegades, doncs, seguim informacions europees quant a subvencions i algunes d'aquestes organitzacions internacionals, que també s'ofereixen a posar-se en contacte. S'ha d'anar alerta, però, perquè hi ha el perill de tenir uns costos massa elevats per a unes organitzacions com les nostres.»

«A tot el centre tenim internet, a l'escola, a l'àrea d'administració... Tenim web, però costa moltíssim perquè nosaltres només hi dediquem unes horetetes al mes. Caldria que s'hi dediqués una persona. Internet, a nosaltres, ens va molt bé, i sobretot el correu electrònic, que ens ha ajudat moltíssim, tal com abans va passar amb el fax. El correu és fabulós perquè estem molt, molt ben comunicats.»

«Jo diria que és imprescindible, del tot necessari. Ho diria pel que fa a les noves tecnologies i a molts altres temes. Jo crec que el sector, si vol tenir una certa presència, si es proposa prestar serveis, tenir incidència o relacionar-se i comunicar-se amb la societat, ha d'incorporar i aprendre a gestionar millor tecnologia i sistemes que, probablement, ja són presents en el món mercantil. Per tant, aquí també cal incorporar les noves tecnologies. Jo crec que són un repte per a tots els sectors econòmics, per a l'Administració pública i per al tercer sector, òbviament. És a dir, si vols ser eficaç en la teva acció, has d'utilitzar aquestes noves tecnologies, perquè a més t'ofereixen unes oportunitats que altrament no tindries. Però també diria el mateix pel que fa a molts altres temes: de màrqueting, de mecanismes de control de qualitat, de prestació de serveis, de recursos humans... És a dir, hem de pensar que són uns reptes en els quals les organitzacions, en la mesura que han d'estar poc professionalitzades, han d'avançar molt.»

Extractes d'entrevistes a les organitzacions del sector.

4.6 Conclusions al voltant de les noves tecnologies

Hi ha una forta conscienciació sectorial sobre la importància d'adaptar-se tecnològicament al present.

Aquesta intensa conscienciació fa que, des del sector, neixin iniciatives per a la informatització, si bé l'índex d'ús de les noves tecnologies és baix en comparació d'altres àmbits de la societat. Tot i això, l'esforç ha de continuar per tal d'impedir que l'esclletxa digital s'accentui.

El canvi tecnològic és més complicat en les organitzacions més petites.

La capacitat d'afrontar el canvi tecnològic és més difícil en les organitzacions amb pocs recursos econòmics i humans. El voluntariat tecnològic pot ser una possible solució per a aquestes organitzacions. Sense la necessitat de realitzar despeses addicionals, les organitzacions poden aconseguir d'estar més al dia pel que fa referència a les noves tecnologies.

El possible escepticisme i els prejudicis d'algunes organitzacions a adoptar un procés de canvi.

Les organitzacions grans podrien donar suport a les més petites en el seu desenvolupament tecnològic. Les seves experiències poden servir com a punt de partida per encetar un procés de desenvolupament i creixement tecnològics.

5. Marc legal i forma jurídica de les organitzacions sense ànim de lucre

En un sector de difícil delimitació, l'adequació a un marc legal concret i l'adquisició d'una forma jurídica determinada han estat uns dels principals instruments utilitzats per establir les fronteres sectorials.

Així, la pertinença al tercer sector s'ha fixat a partir d'una forma jurídica concreta. En el cas català, entenem per organitzacions del tercer sector aquelles associacions, fundacions, cooperatives sense ànim de lucre, entitats religioses i federacions, coordinadores i entitats de segon nivell que agrupen organitzacions com les descrites.

Aquestes organitzacions estan regulades per una normativa específica d'abast autonòmic o estatal en virtut del seu àmbit d'actuació i el registre en què estiguin inscrites. Les entitats que només treballen a Catalunya i hi estan registrades són les que es regulen per les lleis d'àmbit català, mentre que la resta ho fan per les lleis estatals. Atès que el 87% de les organitzacions afirmen que només treballen a Catalunya, podem concloure que la majoria estan subjectes al marc regulador definit pel Parlament de Catalunya.

De totes maneres, hi ha elements clau, com ara el tracte fiscal genèric, en el qual la Generalitat de Catalunya no té competències, per la qual cosa totes les organitzacions resten subjectes a les lleis marcades pel Govern central. La Llei 30/1994 de fundacions i incentius fiscals esdevé un referent bàsic per a les fundacions i associacions d'utilitat pública catalanes.

5.1 El marc jurídic del sector a Catalunya

La Llei 5/2001 de fundacions, aprovada recentment i en la qual s'han introduït canvis significatius (com la possibilitat de remunerar els patrons o la disminució del rol controlador del protectorat), la Llei 7/1997 d'associacions i el Decret legislatiu 1/1992 pel qual s'aprova el text refós de la Llei de cooperatives de Catalunya, formen el marc jurídic bàsic del sector a Catalunya.

A l'Estat espanyol aquest marc el constitueixen la Llei 30/1994 ja esmentada, la recent Llei d'associacions i la Llei 27/1999 de cooperatives. Es tracta d'un marc jurídic en procés de canvi. Actualment, a l'Estat espanyol s'està debatent la renovació de la Llei 30/1994 i, com hem indicat, s'acaba d'aprovar una nova Llei d'associacions que deroga la llei predemocràtica de l'any 1964.

Les entitats de segon ordre, pel fet de constituir-se habitualment com a associacions de persones jurídiques, es troben regulades per la Llei d'associacions, per la qual cosa no en farem cap esment específic. D'altra banda, les entitats religioses estan subjectes a un règim legal especial fruit dels acords entre el Vaticà i l'Estat espanyol. De totes maneres, cada vegada és més habitual que les entitats religioses atorguin a la seva acció social una forma jurídica pròpia de qualsevol fundació o associació.

Tant el dret d'associació com el de fundació estan recollits en la Constitució espanyola, però en categories diferents. Així, el dret d'associació figura en el grup de «Drets Fonamentals i Llibertats Públiques», un col·lectiu de drets que admeten empara institucional i que es legislen mitjançant lleis orgàniques. En canvi, el dret de fundació es troba en l'apartat de «Drets i Deures dels Ciutadans», i no disposen de les mateixes característiques.

L'article 22 de la Constitució reconeix i protegeix la llibertat d'associació, i només prohibeix les associacions secretes i de caràcter paramilitar.

Artículo 22

1. Se reconoce el derecho de asociación.
2. Las asociaciones que persigan fines o utilicen medios tipificados como delito serán ilegales.
3. Las asociaciones constituidas al amparo de este artículo deberán inscribirse en un registro a los solos efectos de publicidad.
4. Las asociaciones sólo podrán ser disueltas o suspendidas en sus actividades en virtud de resolución judicial motivada.
5. Se prohíben las asociaciones secretas y las de carácter paramilitar.

D'altra banda, l'article 34 de la Constitució recull el dret de fundació.

Artículo 34

1. Se reconoce el derecho de fundación para fines de interés general, con arreglo a la ley.
2. Regirá también para las fundaciones lo dispuesto en los apartados 2 y 4 del artículo 22.

La seva diferent ubicació en el marc constitucional ja ens indica una diferència significativa entre associacions i fundacions. Aquesta diferència s'ha traduït en una major facilitat per crear associacions, però no en una major preocupació legislativa per aquesta figura. Des d'aquesta perspectiva, sobretot a escala estatal (però, en certa manera, també en l'àmbit català), s'ha prioritzat la regulació del món fundacional. Aquesta priorització segurament respon a la voluntat d'impulsar una figura que no era habitual en la nostra societat civil i per a la qual no existia un marc clar.

Un marc que encara avui presenta mancances importants i que, precisament, no afecta especialment aquesta figura jurídica sinó d'altres. Des del sector es reclama, entre d'altres, el reconeixement i la definició del concepte de cooperativa d'iniciativa social o sense afany de lucre en l'àmbit català, i la creació d'una llei

d'empreses d'inserció a escala estatal i autonòmica. Aquesta llei hauria de permetre regular i reconèixer formalment un conjunt d'organitzacions que, en aquests moments, s'agrupen sota fórmules jurídiques molt diverses que no s'ajusten a les seves necessitats. Més enllà del marc jurídic concret, des del sector també es demana que es tingui en compte la seva especificitat en temes com ara la regulació laboral, fiscal, etcètera.

Característiques diferencials bàsiques de les formes jurídiques

L'afany de lucre

Mentre que les fundacions i les associacions estan reconegudes com les fórmules jurídiques per excel·lència del món no lucratiu, en el cas de les cooperatives no existeix un acord tan clar.

No hem d'oblidar que les cooperatives no són per defecte entitats sense ànim de lucre. La llei que les regula reconeix el dret d'aquestes entitats a repartir beneficis i, per tant, podem dir que legalment són entitats lucratives. No obstant això, la llei estatal recull l'existència del que anomenem cooperatives sense ànim de lucre o d'iniciativa social (a diferència de la llei catalana, fet que creiem que s'hauria de modificar). La llei fixa com a requisits perquè una cooperativa sigui reconeguda com a tal: que gestioni serveis d'interès col·lectiu o de titularitat pública, o que realitzi activitats econòmiques que conduixin a la inserció de persones que pateixen qual-sevol classe d'exclusió, i que els seus estatuts recullin de manera explícita la prohibició de distribuir beneficis, la limitació de l'interès del capital, la gratuïtat en l'exercici del càrrec del consell rector i la limitació de les retribucions dels treballadors.

La constitució

Tant les associacions com les cooperatives són fruit de la unió d'un conjunt de persones que s'associen per treballar per a uns interessos que comparteixen. El capital, tot i que té un paper rellevant en les cooperatives (en les associacions no està present), no és l'element característic d'aquests tipus d'entitats. Els cooperativistes i els socis de les associacions són la raó de ser d'aquestes dues fórmules jurídiques.

En canvi, en el món fundacional l'element personal no és rellevant. La fundació requereix un patrimoni afectat per poder-se constituir. La llei estableix que el patrimoni pot estar constituït per tota classe de béns i drets susceptibles de valoració econòmica, i no fixa un volum mínim d'aquests. En aquest sentit, obre la porta al reconeixement de la realitat en la qual ens trobem: es constitueixen múltiples fundacions de petit volum i patrimoni simbòlic.

La finalitat

Mentre que les associacions poden perseguir els interessos que desitgin els seus socis, les fundacions i les cooperatives d'iniciativa social o sense afany de lucre tan sols es poden constituir per aconseguir finalitats d'interès general, en el primer cas, i, com ja hem vist, per gestionar serveis d'interès col·lectiu o de titularitat pública, o bé per realitzar activitats econòmiques d'inserció de persones en situació d'exclusió, en el segon cas.

L'exigència d'interès general no implica necessàriament que les fundacions hagin de beneficiar el conjunt de la societat. Es pot afectar un patrimoni per al benefici d'un col·lectiu molt concret; per exemple, en el cas de persones amb una determinada malaltia. Ara bé, encara que sigui un col·lectiu petit, ha de ser genèric. És a dir, una fundació no es pot crear per beneficiar un grup concret i tancat de persones, cosa que sí és possible en el cas de les associacions.

Aquesta distinció explica el diferent tracte fiscal d'entrada entre les fundacions i les associacions. ¿Per què l'Estat hauria de donar suport a associacions creades per a un determinat grup de persones per beneficiar-se elles mateixes? Aquí entra en joc la creació d'una figura com la utilitat pública, en teoria atorgada a aquelles associacions que realitzen activitats d'interès general, i que ha de permetre homogeneïtzar el tracte fiscal d'ambdues formes jurídiques quan la finalitat és la mateixa. Malauradament, avui dia el reconeixement de la utilitat pública és un procés feixuc i de molt difícil obtenció. A més, implica la discriminació de les associacions que fan activitats d'interès general enfront de les fundacions.

Democràcia interna i òrgans de govern

Les associacions i les cooperatives són estructures organitzatives democràtiques en les quals el soci i el treballador/soci tenen dret a votar i a prendre decisions que orientin el futur de l'organització. L'assemblea general i la junta, en el cas de les associacions, i l'assemblea i el consell rector, en el cas de les cooperatives, són els òrgans de govern fonamentals d'aquestes entitats. Una de les diferències bàsiques entre ambdues formes jurídiques és el paper dels treballadors remunerats. La Llei d'associacions especifica que tot soci que treballi a l'entitat no tindrà dret a vot en l'assemblea –tot i que moltes associacions no ho compleixen–. En les cooperatives, en canvi, l'aportació de treball dóna dret a votar. En ambdós tipus d'organitzacions –i ara ja parlem de cooperatives d'iniciativa social–, els membres de la junta o del consell no poden cobrar per a l'exercici del seu càrrec. En el cas de les associacions, els membres de la junta no poden tenir cap relació econòmica amb l'entitat. Aquest aspecte, com veurem en parlar de la consolidació de les organitzacions, suposa una limitació important per a la consolidació de moltes associacions.

El mateix caràcter no personal de les fundacions fa que el joc democràtic no tingui espai dintre d'aquestes organitzacions. Els fundadors, a través de la definició de la

finalitat fundacional, els patrons i, en darrer terme, el protectorat són els encarregats de decidir l'orientació de l'organització i vetllar per l'assoliment de les finalitats fundacionals. Pel que fa a les possibilitats de remuneració, la nova llei catalana obre la porta a la remuneració de patrons, sempre que no estigui vinculada a l'exercici directe del seu càrrec com a tal. Es tracta d'una novetat que ha estat molt ben acollida dintre del món fundacional però que s'haurà d'utilitzar amb cura.

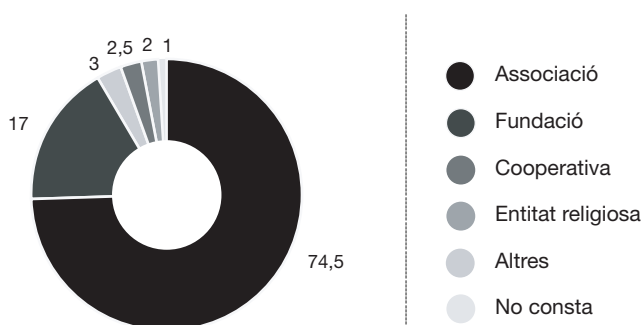
5.2 Forma jurídica de les organitzacions cívico-socials catalanes

La gran majoria de les organitzacions del sector són associacions. La presència absolutament predominant d'aquest tipus d'entitats respon, d'una banda, a una clara vinculació d'aquesta fórmula jurídica amb els procediments habituals de naixement de les organitzacions que pertanyen al tercer sector cívico-social a Catalunya, i, de l'altra, a la major facilitat de creació d'aquestes entitats. Les entrevistes revelen que aquests dos elements, juntament amb el caràcter participatiu de les associacions, són les raons principals que han dut la majoria d'organitzacions a optar per aquesta fórmula jurídica.

«Vam muntar una associació perquè era el més fàcil de muntar i econòmicament també era el més barat, i a més et permetia tenir com un carnet d'identitat per ser legal.»

Extret d'una entrevista a una organització que treballa amb la pobresa i la marginació.

Gràfic 42. Forma jurídica que tenen les organitzacions (%)



L'opció per una determinada tipologia varia de forma significativa segons el subsector d'activitat. Així, les organitzacions del subsector de les dones (97%), veïns (92%) i immigrants (89%) són les que decideixen convertir-se en associacions en un

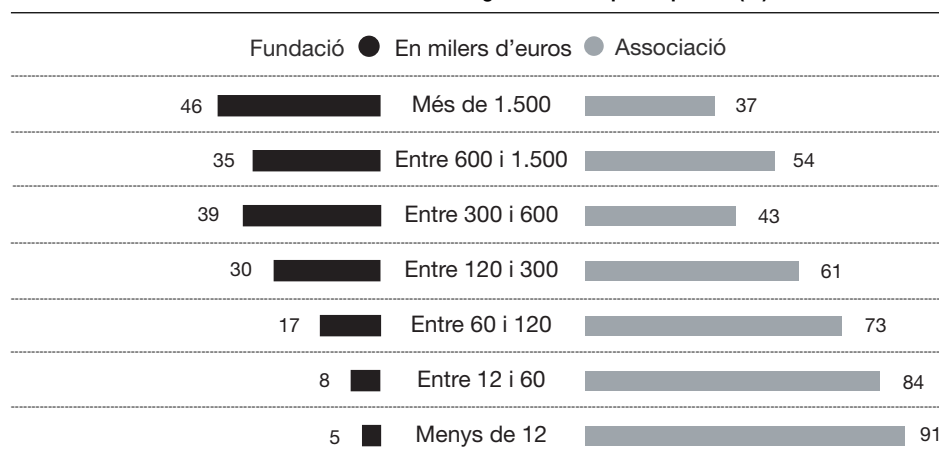
major percentatge. D'altra banda, els subsectors de les obres socials de caixes (0%), de desocupats (66%), de discapacitats (66%), de la pobresa i la marginació (60%) i d'infància i joventut (61%) són els que tenen menys associacions. Aquesta diversitat segurament té diferents orígens. La joventut, la mateixa voluntat associativa, el volum o el tipus d'estructura d'activitats ens poden ajudar a entendre la pràctica inexistència de fórmules jurídiques diferents de l'associativa en alguns subsectors. A més a més, la necessitat d'estabilitat, la presència de patrimonis importants, la poca adequació de les associacions quan es duen a terme activitats econòmiques i el millor tracte fiscal poden ser algunes de les raons del creixement de les fundacions i cooperatives en alguns subsectors.

Malgrat les diferències existents, amb l'excepció del subsector de l'obra social de les caixes (que té unes particularitats evidents), les associacions són majoritàries en tots els subsectors.

Si s'analitza quin tipus d'organitzacions predominen en cadascun dels diferents volums pressupostaris, resulta que les fundacions constitueixen el 46% de les organitzacions que tenen un volum pressupostari superior al milió i mig d'euros. En canvi, d'entre les organitzacions amb menys de 12.000 euros de pressupost, les fundacions representen un 5%, mentre que l'associació és la forma jurídica més comuna en les organitzacions de menor pressupost (91%).

Aquest fet, en part, es deu a la major estabilitat, al millor tracte fiscal i a un control econòmic més gran, que implica prendre la fundació com a fórmula jurídica (fet que les converteix en més adequades per a organitzacions de gran volum).

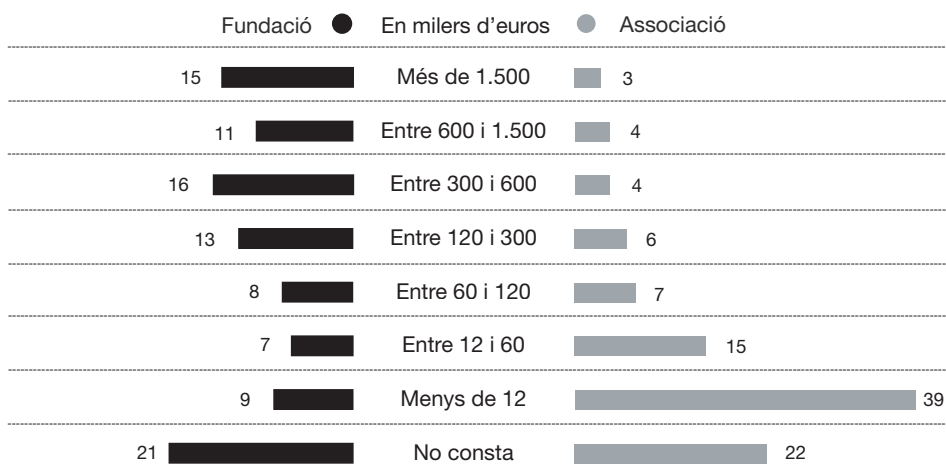
Gràfic 43. Presència de fundacions i associacions segons el volum pressupostari (%)



També es pot analitzar quin percentatge del total de fundacions i associacions s'emmarca dintre de cadascun dels diferents volums pressupostaris. S'observa que un 15% de les fundacions tenen un pressupost superior al milió i mig d'euros, mentre que un 3% del total d'associacions compten amb més recursos econòmics.

La diferència és molt accentuada en el cas dels volums pressupostaris inferiors als 12.000 euros. El percentatge del total d'associacions amb un volum inferior a aquesta xifra és més de quatre vegades superior al percentatge del total de fundacions amb menys pressupost (9%).

Gràfic 44. Volum pressupostari segons la forma jurídica (%)



L'adequació de les formes jurídiques a la diversitat de necessitats organitzatives, així com el seu diferent tracte en matèria fiscal i en el moment d'accedir a subvencions o contractes públics, han dibuixat un sector en què els canvis de forma jurídica no són inhabituals. Així, un 6% de les organitzacions afirmen haver canviat de forma jurídica des de la seva constitució, i un 3% reconeix que té previst de fer-ho. La majoria dels canvis es realitzen d'associació cap a fundació, tot i que també s'esdevenen canvis, sobretot en alguns subsectors específics com el de desocupats, cap a cooperatives o d'altres formes (que van des de societats laborals fins a societats limitades).

L'estudi qualitatiu revela alguns motius d'aquest canvi de forma jurídica, com podem veure a continuació:

«Mira, som una associació perquè vam començar sent una associació, ja que era el més fàcil. A més, no teníem clar si continuariem o no. És una fórmula que està bé però té els seus límits. Ara ha arribar un moment en què per moltes raons hem de canviar. El nostre nivell de facturació ja no es correspon amb el d'una associació sense ànim de lucre i hem decidit fer un salt. Segurament passarem a ser una societat limitada amb un soci únic, i serà la mateixa associació; però, pensant en l'Administració i les nostres responsabilitats fiscals, les coses estaran més clares.»

Extret d'una entrevista a una associació que treballa amb drogodependents.

Els subsectors en els quals els canvis de forma jurídica han estat més presents són el de desocupats, el de la pobresa i el d'obres socials de les caixes. El 17%, el 14% i el 17% de les organitzacions d'aquests subsectors han canviat de forma jurídica des de la seva constitució. D'altra banda, el 6% de les de desocupats i un 8% de les de pobresa volen canviar en un futur. Les associacions de veïns, de dones i de gent gran són les que menys es plantegen aquests canvis.

Gràfic 45. Mitjana d'organitzacions amb previsió de canvi de forma jurídica segons el subsector d'activitat (%)



Tot i que no s'ha recollit en l'estudi quantitatiu, la correcció d'algunes dades i les entrevistes qualitatives realitzades permeten detectar un conjunt d'organitzacions (no podem afirmar si es tracta d'un nombre significatiu) que han agrupat les seves diferents activitats i patrimoni sota fórmules jurídiques diferents. Aquesta «duplicitat» de formes jurídiques és relativament habitual, per exemple, en el subsector dels discapacitats, dels desocupats i de la pobresa. Hi ha força associacions de familiars de discapacitats que han creat fundacions que depenen d'altres associacions, i que tenen com a funcions protegir el patrimoni i tutelar alguns usuaris. Aquest fet és una mostra més de la complexitat de l'actual marc jurídic per donar resposta a les noves necessitats emergents.

«Nosaltres som una fundació petita creada per una altra associació, que és la que porta els diferents serveis en la nostra entitat. Tenim una mica de dificultat en el funcionament a l'hora d'establir els límits fins a on arriba la fundació i on comença l'associació, sobretot pel que fa referència als òrgans de gestió, perquè són les mateixes persones les que estan en una banda i una altra.»

Extret d'una entrevista a una organització que treballa amb disminuïts.

Malgrat aquests indicis, la majoria d'organitzacions, quan se'ls pregunta sobre la seva valoració del marc jurídic, la nova Llei de fundacions catalanes i els canvis que proposarien en la Llei d'associacions, no han aportat cap informació significativa, més enllà de la sol·licitud d'un tracte fiscal millor per a les associacions. Això sí, s'ha detectat una certa confusió en els canvis que proposa la Llei de fundacions.

En aquest sentit, crida l'atenció el fet que una immensa majoria de les organitzacions no tenen clar el marc jurídic i fiscal que les regula. Així, un 84% de les associacions no han contestat les preguntes referents al seu règim jurídic i fiscal, cosa que tampoc no han fet un 45% de les fundacions. D'altra banda, el nivell de correcció en la seva resposta és clarament insatisfactori: un 24% de les associacions indiquen que

han estat declarades d'utilitat pública tot i que el nombre d'associacions d'aquestes característiques a Catalunya és més baix.⁶

Aquest important grau de desconeixement també es reflecteix en les entrevistes realitzades. En aquest sentit, moltes organitzacions afirmen no tenir informació sobre aquests temes, mentre que d'altres fan una sèrie d'afirmacions respecte a temes de legalitat i fiscalitat que no es corresponen amb la realitat. Aquí sorgeix un repte important per a les administracions públiques i el mateix sector, en el qual segurament les entitats de segon nivell han de tenir un paper important. Aquest nivell de confusió ens impedeix considerar les dades resultants de les enquestes com a significatives. No obstant això, hi ha alguns elements de les entrevistes realitzades que ens sembla interessant de destacar.

Així, es detecta una insatisfacció general del món associatiu davant la dificultat d'accedir a la declaració d'utilitat pública, la qual és bàsica per beneficiar-se d'un determinat tracte fiscal. Des d'aquesta perspectiva, es valora que l'actual marc jurídic premia la creació de fundacions en detriment d'altres opcions (un «premi» que moltes fundacions consideren vàlid a causa del major nivell de control a què es troben sotmeses).

«No tenim cap exempció, però penso que, en l'aspecte fiscal, s'hauria d'agilitzar el fet que una associació només pugui tenir les mateixes exempcions fiscals que una fundació si és declarada d'utilitat pública. Per conservar el tarannà d'associació, a mi m'agradaria continuar com a tal, però sempre que fos declarada d'utilitat pública. D'aquesta manera, conservariem el fet de l'associacionisme però gaudint dels mateixos avantatges fiscals que les fundacions. El que passa és que es tracta d'un procés tan llarg i demanen tantes coses per ser declarada d'utilitat pública, que resulta molt difícil. I penso que, a la llarga, per un tema econòmic com aquest, es perdran moltes associacions.»

Exret d'una entrevista a una organització que treballa amb infància i joventut.

D'altra banda, la falta d'una actuació unificada de les diferents administracions locals a l'hora de concedir exempcions en l'IAE i altres tipus de beneficis provoca queixes i un cert desconcert dintre de les organitzacions del sector. Aquest desconcert també és present pel que fa a l'exempció de l'IVA, que moltes organitzacions qüestionen com a benefici real perquè consideren que, en realitat, fa augmentar els seus costos. Així, en alguns casos, es demana que la facturació a les entitats sense ànim de lucre no inclogui l'IVA.

«Per exemple, l'IVA no l'hem de declarar, però en canvi les empreses que ens fan serveis a nosaltres sí que l'han de declarar. I el problema que tenim és que aquest IVA l'hem d'assumir nosaltres.»

Exret d'una entrevista a una organització que treballa amb malalties.

6 Segons dades del Registre d'Associacions de la Generalitat de Catalunya consten de l'àmbit català 149 associacions i 6 federacions i de l'àmbit espanyol 34 associacions i 1 federació, dades maig 2003.

Tot i que sense arribar a un gran nivell de concreció, un altre element que apareix en el debat és la necessitat de millorar la política de bonificacions sobre els donatius, que actualment és molt inferior a la d'altres països europeus.

«Caldria que totes les aportacions privades a la iniciativa social tinguessin un tracte fiscal més afavoridor, perquè no estem ni molt menys en una situació equiparable a l'europea i molt menys a l'americana.»

Extret d'una entrevista a una organització que treballa amb voluntariat social.

5.3 Resum

Ens trobem en un entorn canviant: el marc legal estatal i autonòmic tot just s'acaba de reformar o està en procés de fer-ho. Aquesta situació il·lustra un entorn d'inestabilitat que confon i dificulta la presa de decisions per a les organitzacions. D'altra banda, suposa una oportunitat de millora d'elements que, en aquests moments, no s'ajusten a les necessitats del sector. Apareix la possibilitat d'aclarir les figures jurídiques existents, a més de facilitar el procés de declaració d'utilitat pública i millorar el tracte fiscal dels donatius. De totes maneres, tan sols es tracta de possibilitats que cal concretar. Tots aquests canvis tenen lloc al voltant d'unes organitzacions que tenen una relació dual respecte al seu marc legal i jurídic. Aquesta relació es pot sintetitzar en dos grans punts:

1. Capacitat d'adaptació al marc legal existent, però no ajustada al propi model organitzatiu.

L'anàlisi de l'actual forma jurídica de les organitzacions ens permet afirmar que les organitzacions del sector demostren una gran capacitat d'adaptació al marc legal existent. Des d'aquesta perspectiva, observem que les entitats, en molts casos, han estat capaces d'aprofitar el marc legal i adaptar-lo a la seva realitat. El problema d'aquesta situació rau en el fet que, en vista d'un marc legal que no respon a les necessitats reals del sector, hi ha un nombre considerable d'organitzacions que han adoptat formes jurídiques que no s'ajusten a la seva voluntat associativa ni al seu tarannà organitzatiu.

2. Baix nivell de coneixement de la realitat jurídica i fiscal, però consciència de la seva importància.

Tot i aquesta capacitat d'adaptar-se al marc legal, detectem un desconeixement important per part de moltes organitzacions d'allò que és la seva realitat jurídica, però sobretot fiscal. Existeix una gran confusió de conceptes i també molta il·legalitat fruit de la poca formació i informació en aquest àmbit. Tanmateix, és un tema que preocupa i del qual les mateixes organitzacions són conscients.

IV. El tercer sector cívico-social en una societat relacional: situació actual i diagnòstic

1. La relació entre les diferents organitzacions del tercer sector cívico-social

En un sector format per moltes organitzacions de volum petit-mitjà que comparteixen objectius, i en el qual la sensibilització de la societat i les administracions públiques són un eix d'actuació important i els serveis prestats són moltes vegades similars, semblaria lògic que existís un alt nivell de coordinació i que es realitzessin molts projectes de forma conjunta.

Aquesta lògica, que la majoria d'organitzacions afirmen compartir, no es tradueix en un nivell elevat de coordinació real. La pressió del dia a dia, que impedeix pensar estratègicament, la competència pels recursos i els personalismes dificulten la coordinació entre les entitats del tercer sector cívico-social català. Així, un 71% d'aquestes entitats considera que es coordinen poc o gens entre si.

Encara trobem més d'un 35% d'entitats que no pertanyen a cap coordinadora o entitat de segon nivell, i un 30% que afirmen no haver tingut cap mena de col·laboració amb altres organitzacions durant els últims dos anys. Les entrevistes qualitatives revelen, a més, que, tot i que la coordinació es considera fonamental i que ha de créixer, poques organitzacions estan disposades a dedicar-hi recursos. La immediatesa, la falta de resultats tangibles i, en ocasions, la ineficiència de les reunions participatives són les raons plantejades per moltes organitzacions per justificar una presència més formal que real en les entitats de segon nivell. D'altra banda, el desconeixement, la dificultat d'arribar a acords en determinats punts i la gran quantitat d'esforços que s'han d'implicar expliquen, segons molts interlocutors, la no-realització de més projectes conjunts.

«La majoria tenim clar que hauríem de potenciar el sector... però hi ha molta gent preocupada per la seva supervivència, fins i tot en l'àmbit de gestió. Jo veig que la gent està molt perduda en molts temes... i quan els fas plantejaments de col·laboració... hi ha moviments que realment no tenen la facultat de decidir el que volen fer o no fer, i que es mouen més segons per on ve el vent i pel que interessa en aquells moments per sobreviure. Per tant, és difícil buscar coses i col·laborar.»

Extret d'una entrevista a una organització.

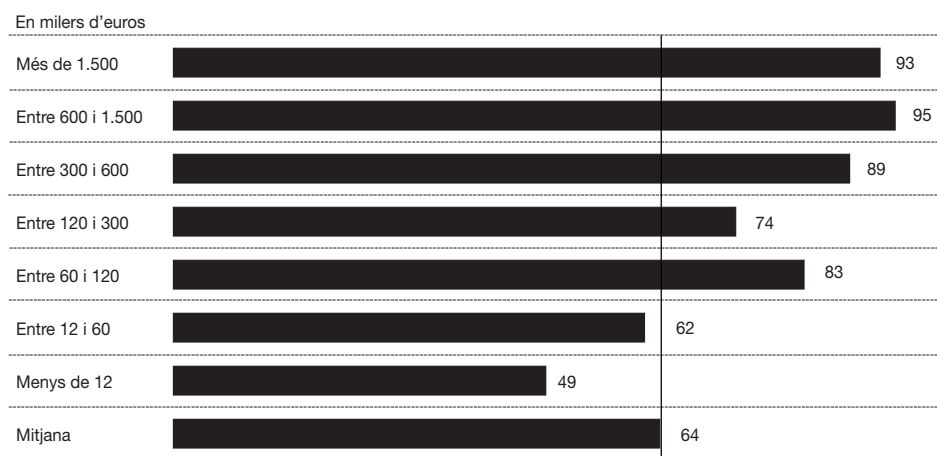
Conèixer el tipus i el motiu de relació de les organitzacions cívico-socials catalanes entre si és important per poder entendre millor aquestes organitzacions. En un entorn en el qual elements com la legitimitat i l'impacte cada vegada seran més ana-

litzats per la societat, les organitzacions cívico-socials catalanes tenen com un dels seus grans reptes l'assoliment de nivells de col·laboració elevats.

1.1 Pertinença a organitzacions de segon nivell

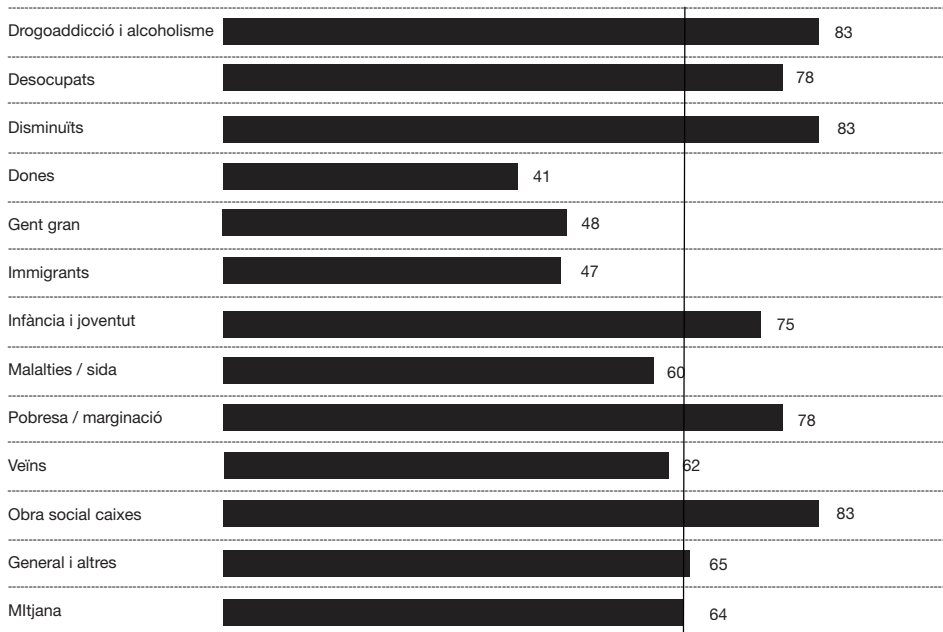
El 64% de les organitzacions cívico-socials catalanes pertanyen a entitats de segon nivell.

Gràfic 1. Organitzacions que pertanyen a entitats de segon nivell segons el volum pressupostari (%)



La pertinença a aquestes entitats varia positivament i de forma significativa amb el volum de l'organització. Només el 49% de les organitzacions de menys de 12.000 euros de pressupost pertanyen a entitats de segon nivell, mentre que aquest percentatge arriba fins a un 65% en els casos de les de més de 12.000 euros i a gairebé un 90% pel que fa a les que tenen pressupostos de més de 300.000 euros. Aquesta diferència per volum no s'explica tant pel fet que la pertinença a coordinadores sigui més útil a les entitats grans, sinó per la menor capacitat de recursos i coneixements de les organitzacions de volum petit.

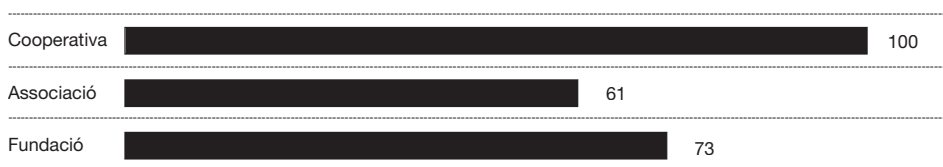
Gràfic 2. Pertanyen a alguna entitat de segon nivell segons el subsector (%)



Les organitzacions de dones (41%), les d'immigrants (47%) i les de gent gran (48%) són les que afirmen pertànyer en menor mesura a organitzacions de segon nivell. Mentre que les organitzacions del subsector de l'alcoholisme (83%), obra social de les caixes (83%) i discapacitats (83%) són les que més es coordinen entre si. Trobem, doncs, sectors amb graus d'estructuració molt diversos.

Pel que fa a la forma jurídica, cal destacar que el 100% de les cooperatives que han respost l'enquesta pertanyen a alguna entitat de segon nivell, davant un 73% de les fundacions i un 61% de les associacions.

Gràfic 3. Pertanyen a alguna entitat de segon nivell segons la forma jurídica (%)



Aquestes dades semblen apuntar que la pertinença a entitats de segon nivell, tot i no ser l'únic element explicatiu, té molt a veure amb la maduresa del sector, l'estructuració de les organitzacions i el seu nivell de «professionalització». Caldria preguntar-se, doncs, si aquesta estructuració i maduresa són la causa o conseqüència del major nivell de coordinació.

La majoria d'organitzacions que pertanyen a entitats de segon nivell ho fan en més d'una, i la mitjana se situa en dos entitats per organització. No s'observen diferències significatives per volum, excepte en les organitzacions de més d'un milió i mig d'euros de pressupost, que afirmen ser membres de tres organitzacions de segon nivell.

Les organitzacions de gent gran i de dones són les que pertanyen a un nombre menor d'entitats de segon nivell, mentre que les d'immigrants, desocupats, pobresa i marginació i malalties són les que s'integren en més coordinadores o federacions (amb dues entitats de mitjana).

Aquesta pertinença a diferents entitats s'explica tant per una diversitat d'àmbits d'actuació de les mateixes organitzacions com per una estructuració sectorial diversa. Així, trobem entitats de segon nivell que agrupen organitzacions segons la zona geogràfica d'actuació (associacions d'un barri), segons els usuaris atesos (coordinadora de discapacitats, per exemple), segons el tipus d'activitat o servei realitzat (coordinadora de tallers o d'entitats dedicades a la inserció) o segons la forma jurídica (coordinadora de fundacions). A més d'aquesta diversitat de formes de coordinació, moltes d'aquestes també introdueixen l'element territorial. Tenim, doncs, la coordinadora de discapacitats comarcal, provincial, autonòmica, estatal... i a cada un d'aquests nivells poden pertànyer coordinadores o organitzacions individuals.

Aquesta diversitat dibuixa un panorama amb moltes entitats de segon nivell –que han d'existir– però que estan poc coordinades entre si. Aquesta dispersió, a la qual s'uneix el fet que en diferents subsectors trobem diverses entitats de segon nivell per al mateix tema, obliga les organitzacions a fer un esforç molt important per poder conèixer realment què és el que fa cada coordinadora i dedicar recursos per a la seva participació en aquestes. A més, la gran fragmentació impedeix que moltes d'aquestes entitats de segon nivell tinguin un impacte realment significatiu. En les entrevistes, es revela un cert desencís de les organitzacions vers el paper de les entitats de segon nivell. S'afirma que és interessant ser-hi però que, moltes vegades, els esforços dedicats, sobretot en temps, no es veuen compensats pels resultats obtinguts. En aquest sentit, quan se'ls pregunta si creuen que per millorar el seu funcionament caldria dedicar-hi més recursos, la resposta no és ni molt menys unànime.

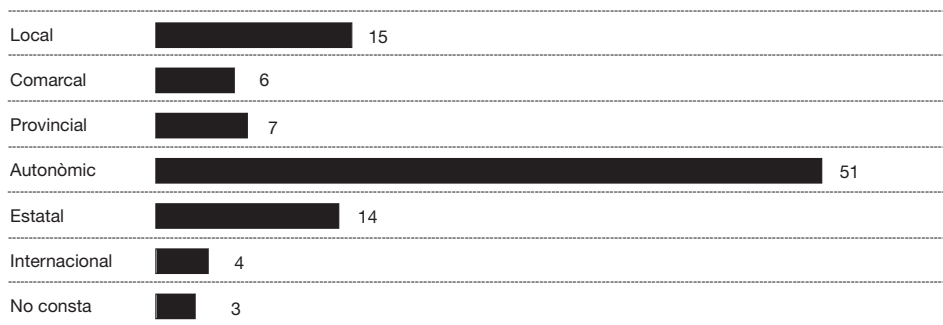
«Estem en diverses coordinadores, xarxes i plataformes del sector. El nostre paper ha estat bastant actiu tant en el funcionament com en la fundació d'aquestes entitats, però el resultat és bastant pobre. És un tema que és bastant qüestionable pel temps que hi has d'invertir i la repercussió que té per a la teva entitat.»

Extret d'una entrevista a una fundació.

Tipus d'entitat per àmbit geogràfic

La majoria d'organitzacions pertanyen a entitats de segon nivell de caràcter autònom (51%), encara que les estatals (14%) i locals (15%) també són importants. Hi ha la tendència a coordinar-se en àmbits geogràfics que van més enllà del seu propi espai d'actuació. Aquesta tendència té molt a veure amb la valoració d'aquest tipus d'entitat no estrictament lligada a la resolució de projectes concrets. Una valoració que, evidentment, es dona més en sectors estructurats on les organitzacions són conscients de la importància estratègica d'algunes accions conjuntes, i on les coordinadores han demostrat la seva eficàcia en determinats aspectes. De totes maneres, i més enllà d'aquests elements, es detecta també una relació entre l'àmbit d'interès polític –quant a polítiques concretes, però sobretot pel que fa a l'accés a subvencions– i el nivell de coordinació.

Gràfic 4. Àmbit geogràfic de les entitats de segon nivell a què pertanyen les organitzacions catalanes (%)



Evidentment, i a mesura que s'incrementa el pressupost, creix la presència de les organitzacions en entitats a escala estatal i internacional. En canvi, en les organitzacions de menor volum pressupostari tenen un major pes les d'àmbit local.

En el sector de l'alcoholisme (75%) i dels discapacitats (62%) trobem un clar predomini de les entitats d'abast autonòmic. Aquest predomini es pot explicar, potser en part, com a causa o conseqüència –i aquesta és una observació que no podem fonamentar en la importància de les subvencions públiques concedides pel govern autonòmic a aquests dos sectors–. També es pot explicar per l'impacte que les polítiques d'abast autonòmic tenen sobre els col·lectius atesos. En aquest sentit, ens crida l'atenció la baixa pertinença de les organitzacions de discapacitats a entitats de caràcter local, les quals podrien tenir un paper rellevant en la pressió sobre les administracions públiques (que defineixen les infraestructures públiques que més afecten la qualitat de vida dels seus usuaris). Sembla que aquestes organitzacions opten per una intervenció directa en aquest àmbit (vegeu l'apartat de col·laboració amb les administracions públiques). Aquesta situació contrasta amb la de les orga-

nitzacions d'immigrants, que tenen una elevadíssima presència en entitats d'àmbit local (23%) i provincial (18%) i, en canvi, ben poca en entitats de caràcter autonòmic (18%), en comparació de la mitjana del sector. Aquesta major presència en entitats locals i el menor «interès» per l'àmbit autonòmic o estatal són preocupants en un sector que certament depèn de les polítiques marcades per l'Estat i les autonomies. Aquesta situació segurament és fruit del baix nivell de maduresa del sector i de la prioritització, en aquests moments, dels serveis d'atenció directa.

Les associacions de veïns són les que en un major percentatge (73%) pertanyen a entitats d'àmbit local. Aquesta pertinença evidentment està íntimament lligada al seu àmbit d'actuació.

D'altra banda, les entitats del camp de la pobresa, els desocupats i les malalties presenten nivells de coordinació significativament superiors als de la resta de sectors en l'àmbit estatal (20%, 20% i 33% dels casos respectivament). Es tracta de sectors consolidats amb organitzacions d'una certa antiguitat, i en els quals les polítiques i les necessitats dels usuaris són comunes en l'àmbit estatal, fet que afavoreix la coordinació en aquest camp.

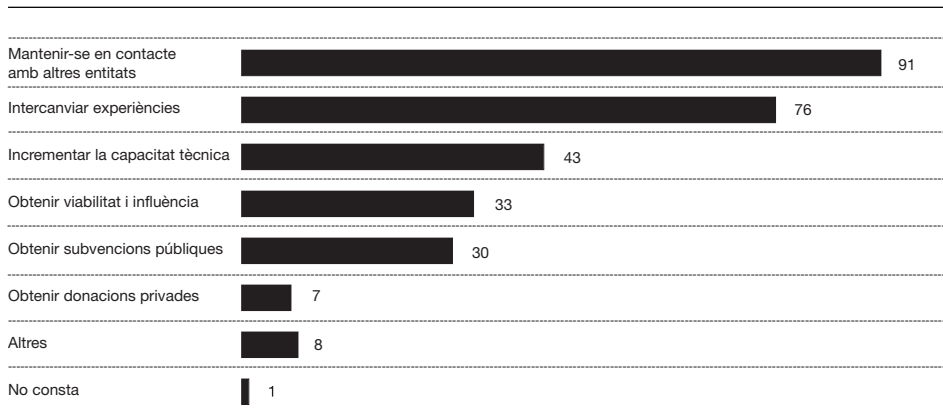
Com a cas a part trobem les obres socials de les caixes d'estalvis que, atès el seu baix nombre i la seva actuació global, es coordinen tan sols a escala autonòmica i estatal.

1.2 Funcions de les entitats de segon nivell

La maduresa del sector, però també el valor i les funcions que les entitats de segon nivell tenen en cada un dels subsectors i per a cada una de les organitzacions, ajuden a entendre el nivell de pertinença, així com l'àmbit en què aquesta es dona.

Els incentius per formar part d'organitzacions de segon nivell són diversos, però destaquen els relatius a la importància del contacte amb entitats afins (91%) i l'intercanvi d'experiències (76%). El coneixement d'altres organitzacions és, doncs, la prioritat a l'hora de coordinar-se. Un coneixement que curiosament no respon a l'objectiu d'incrementar la capacitat tècnica (43%) o de crear una xarxa per obtenir viabilitat i influència¹ (que només han assenyalat un 32%), ni tan sols per obtenir subvencions públiques (30%). La pertinença a entitats de segon nivell queda diluïda, en un percentatge elevat dels casos, en un objectiu difós i que no té una traducció directa en la millora de l'impacte de l'organització.

1 Sembla que la influència no és una de les prioritats de les organitzacions cívico-socials catalanes. Recordem la baixa proporció de campanyes públiques realitzades per dur a terme pressió política, així com la concentració de les relacions amb les administracions públiques en àmbits vinculats a la cessió d'espais i subvencions.

Gràfic 5. Objectius de pertinença a entitats de segon nivell (%)

Aquesta valoració, que és relativament similar sigui quin sigui el tipus d'entitat, amb excepció de les cooperatives que situen l'increment de la capacitat tècnica i l'obtenció de viabilitat com a funcions importants (43% i 33% dels casos), és un clar indicador de la poca importància relativa de les entitats de segon nivell per a les organitzacions cívico-socials catalanes. En aquest sentit, és lògic que en les entrevistes sovint s'afirmi que no val la pena dedicar més recursos a les entitats de segon nivell, que, com veiem, per a la majoria d'organitzacions, no tenen funcions directament vinculades a l'assoliment dels seus objectius.

Hauríem de preguntar-nos, una vegada més, si aquesta situació és causa o conseqüència de la debilitat de moltes entitats de segon nivell a Catalunya. La qüestió que ens plantejem és si, en cas de tenir unes organitzacions de segon nivell més potents, els incentius per pertànyer-hi serien diferents. Les respostes serien molt variables. És per això que considerem important que el sector, amb l'ajut de les administracions públiques, a través de subvencions i ajuts de caire divers, faci un esforç per consolidar aquestes entitats. Unes entitats que haurien d'assolir un paper actiu en l'enfortiment del sector i que, segurament, haurien de ser molt més importants en el foment de les capacitats tècniques de les organitzacions del seu sector i en el desenvolupament de la influència política.

«Creiem que és molt important agrupar-se de cara a l'Administració i la societat, per tenir una representació clara i forta, que defensi els interessos de tothom. Per exemple, val la pena per l'Administració: els agrada que hi hagi un únic interlocutor.»

Extret d'una entrevista a una organització que treballa amb malalties.

1.3 Relació amb altres entitats

La pertinença a entitats de segon nivell no és l'única manera que tenen les organitzacions cívico-socials catalanes de relacionar-se entre si. La realització de projectes conjunts, la subcontractació de serveis, la participació en organismes consultius, l'assessorament en projectes de serveis i la cessió d'espais o donatius són altres formes habituals d'establir vincles entre les organitzacions.

Prop del 70% de les organitzacions afirma haver mantingut alguna relació amb alguna altra entitat en els últims dos anys. Aquesta relació ha estat amb associacions en un 61% dels casos, i en un 38% amb fundacions i amb l'obra social de caixes. Aquestes dades evidencien un comportament peculiar de les obres socials de les caixes, que representen menys d'un 1% de les entitats del sector que tenen una importància molt significativa en l'àmbit relacional. Aquesta dispersió entre la significació en el sector i la importància quant a relació també s'esdevé en les fundacions, encara que en un grau molt inferior.

El nivell de relació amb altres organitzacions creix d'acord amb el volum, i és especialment significatiu l'augment en la relació amb l'obra social de les caixes a partir de les organitzacions de més de 300.000 euros de pressupost (es passa d'un 50% a un 65%) i també amb les fundacions pel que fa a les organitzacions de més de 600.000 euros (es passa d'un 50% a un 90%).

Amb relació a diferències quant a la forma jurídica, cal destacar que el nivell de relació entre les fundacions (62%) és molt superior al que tenen les associacions amb les fundacions (31%). D'altra banda, les fundacions també són les que tenen més relació amb l'obra social de les caixes (50% vs. 35% d'altres formes jurídiques).

El tipus d'organització segons el col·lectiu atès també té una influència sobre el nombre de relacions establertes i el tipus d'entitat amb la qual s'estableixen aquestes relacions. El subsector de la pobresa i marginació és el que més es relaciona amb altres entitats del sector, mentre que el de gent gran és el que menys s'hi relaciona. Aquestes últimes organitzacions, juntament amb les de dones i les associacions de veïns, es relacionen poquíssim amb les fundacions i l'obra social de les caixes. Aquest fet es pot explicar pel volum i tipus d'actuació d'aquestes entitats. En canvi, les organitzacions del sector de les malalties, els discapacitats i els desocupats mantenen una important relació amb aquests dos tipus d'entitats (un 50% afirmen tenir alguna relació amb fundacions o l'obra social de les caixes). Les organitzacions d'infància i joventut tenen nivells relativament elevats de relació amb tot tipus d'entitats, si bé crida l'atenció especialment la seva elevada relació amb entitats religioses (40%), situació que també es dona en el sector de la pobresa (54%) i que es pot explicar per l'origen religiós de moltes organitzacions d'aquests dos subsectors.

Taula 1. Organitzacions amb què s'ha col·laborat en els últims dos anys (%)

	Administracions		Associacions	Entitats		Obra social	
	públiques	Empreses		religioses	Fundacions	d'estalvis	No consta
Desocupats	89	56	61	33	50	44	0
Disminuïts	86	51	68	16	56	51	4
Dones	73	7	61	17	14	13	13
Gent gran	70	14	42	13	24	37	18
Infància i joventut	80	41	56	40	46	33	10
Malalties / sida	79	51	66	20	48	51	7
Pobresa / marginació	80	50	64	54	54	48	12
Veïns	83	22	77	17	23	30	5

El tipus de relació que s'estableix canvia depenent de si l'entitat amb què hom es relaciona és una associació, una fundació o obra social de les caixes. En general, la relació amb les associacions s'estableix més aviat pel que fa a la realització de campanyes o projectes conjunts, així com en la cessió d'espais o cessions en espècie i en la participació en òrgans consultius, mentre que en el cas de les fundacions, tot i que aquests elements també són presents, la concessió d'ajuts apareix com a element diferencial. Aquest també és el tret distintiu de la relació amb les obres socials de les caixes. Cal destacar que 218 organitzacions de la mostra afirmen haver rebut diners d'aquestes entitats, xifra que només representa un 50% menys de les que declaren haver-ho fet d'organismes públics. Aquestes dades revelen un paper diferencial de les fundacions i associacions en el sector. Alhora, l'obra social de les caixes s'està convertint en una font de finançament molt important per al sector quant al nombre d'organitzacions afectades, i no tant pel que fa al nombre de voluntaris.

Taula 2. Organitzacions que han tingut algun tipus de relació amb les entitats indicades (%)

	Admin.	Empreses	Associacions	Entitats		Obra social
	públiques			religioses	Fundacions	
Ens han cedit espais o altres cessions en espècie	46	19	15	35	12	12
Hem cedit espais o hem realitzat altres cessions en espècie	6	6	22	20	6	2
Hem participat en els seus organismes consultius	26	3	19	13	10	3
Han participat en els nostres organismes consultius	8	3	11	8	7	3
Hem assessorat en el disseny de serveis	15	6	17	4	9	1
Ens han assessorat en el disseny de serveis	12	10	13	5	15	3

	Admin. públiques	Empreses	Associacions	Entitats religioses	Fundacions	Obra social de caixes
Ens han concedit un donatiu/subvenció	71	46	5	21	47	73
Hem concedit un donatiu	3	2	11	17	10	2
Oferta conjunta de serveis	17	10	26	16	15	4
Realització conjunta de campanyes de sensibilització	22	7	31	12	15	8
Hem contractat els seus serveis	2	30	6	2	10	2
Ens han contractat els nostres serveis	19	24	8	8	9	3
Altres	2	3	5	8	5	2
No consta	6	12	17	11	13	13

El tipus d'entitat evidentment també determina la relació. Entre les organitzacions d'alcohòlics predomina la realització de campanyes conjuntes, així com la concessió de subvencions a càrrec de les fundacions i l'obra social de les caixes. Les organitzacions de desocupats es relacionen amb altres entitats per participar en els seus òrgans consultius i són subcontractades per dur a terme projectes concrets. Les organitzacions de discapacitats participen en el disseny de serveis d'altres associacions i, principalment, reben subvencions d'algunes fundacions. La realització conjunta de serveis i la participació en òrgans consultius també són les vies de relació majoritàries que les organitzacions de la pobresa i la marginació estableixen amb altres organitzacions. En aquests casos, també reben importants donatius de les fundacions i les obres socials de les caixes. Les associacions cedeixen espais a les associacions d'immigrants, les quals bàsicament es relacionen amb fundacions per rebre donatius o assessorar-les en serveis. En el sector de la infància, les relacions amb altres organitzacions es donen per contractar-les per oferir determinats serveis, o bé perquè es reben donatius de fundacions o es realitzen campanyes comunes. Precisament, les campanyes també són la principal font de relació de les associacions de veïns i de malalties amb altres associacions. Aquestes darreres també reben molt donatius de les fundacions i l'obra social de les caixes (51%). La relació de l'obra social de les caixes amb altres tipus d'entitats està molt vinculada a la cessió d'espai i la concessió de donatius, alhora que també realitzen alguns projectes conjunts.

Les diferències quant a tipologia i quantitat de relació estan molt relacionades amb la maduresa, però també amb l'àmbit d'actuació i les necessitats dels diferents subsectors. Les relacions augmenten i es consoliden, de manera que, per exemple, s'estableixen contractacions mútues o es realitzen projectes conjunts a mesura que les organitzacions creixen i els sectors s'estructuren.

A continuació, presentem alguns extractes de l'estudi qualitatiu que subratllen alguns dels sentiments unànims del sector.

«Encara hi ha molta por perquè ens veiem com a competidors: no es vol exposar els projectes per tal que no te'ls copiïn. Diria que això és una immaduresa del sector. Ens coneixem poc i encara veiem els altres com a contraris i no com a aliats. Hi ha programes en què tu no ho pots fer tot, i llavors t'adones que amb aquella organització vam treballar molt a gust i sense problemes. Les experiències positives ens fan pensar que en el futur hem de repetir-ho.»

Extret d'una entrevista a una organització que treballa amb dones.

«El que funciona més és la relació amb organitzacions concretes per a projectes concrets o els casos en què sorgeix un tema d'interès comú.»

Extret d'una entrevista a una organització que treballa amb infància i joventut.

1.4 Resum de diagnòstic

L'aparició de noves demandes transversals en les quals la pluridisciplinarietat i alhora el coneixement especialista seran necessaris, fa preveure un increment de les demandes i l'impacte de la col·laboració entre les organitzacions cívico-socials catalanes. Una col·laboració que en molts casos esdevindrà gairebé un requisit de supervivència. L'entorn ofereix, doncs, una clara oportunitat per consolidar i impulsar tots aquells processos de coordinació endegats. De totes maneres, també suposa una amenaça evident, sobretot per a aquelles entitats petites o tancades que no tenen la cultura ni la capacitat per establir relacions amb altres entitats. D'altra banda, l'aparició de noves organitzacions i l'estancament del finançament públic (o, fins i tot, en alguns casos, la seva reducció) incrementen la competència de recursos entre les entitats, fet que amenaça l'establiment de xarxes de col·laboració i confiança.

Dintre d'aquest entorn, i després de l'anàlisi realitzada sobre el grau i el tipus de relació entre les organitzacions cívico-socials catalanes, volem destacar els següents punts forts i febles.

1. Consciència de la importància de la coordinació i elevat nivell de relació, però elements poc integrats en l'estratègia organitzativa.

Tot i que una primera observació de les dades quantitatives semblaria dibuixar un sector amb un elevat nivell de relació, la seva anàlisi amb més profunditat (fruit de les opinions recollides en les entrevistes, però també de la reflexió al voltant de les funcions assignades a les coordinadores i del tipus de col·laboració entre organitzacions) ens indica que el potencial de la col·laboració i les relacions entre les organitzacions cívico-socials catalanes encara està poc explotat. El 71% de les organitzacions consideren que es coordinen poc o gens entre si, i aquesta és una dada preocupant en un sector caracteritzat per una majoria d'organitzacions petites-mitjanes i amb uns objectius molt semblants, i en el què la coordinació és una eina bàsica de cara a l'establiment de mecanismes de col·laboració amb els altres sectors.

Així, la pertinença a entitats de segon nivell no té un valor estratègic significatiu per a les entitats, i encara existeix poca cultura de col·laboració. L'esmentada pertinença queda diluïda, en un percentatge elevat dels casos, en un objectiu difós i que no té una traducció directa en la millora de l'impacte de l'organització. A més, en la definició de projectes no es pensa en clau relacional. Els personalismes continuen estant molt presents en un sector que necessita una xarxa de col·laboració si vol consolidar el seu impacte.

2. Consciència del valor de la pertinença a entitats de segon nivell, però entitats molt dèbils.

Tot i que la majoria d'entitats entrevistades afirmen que la pertinença a entitats de segon nivell és important, fet corroborat per un índex de participació relativament elevat, aquestes entitats encara són molt dèbils i tenen poca capacitat d'oferir serveis als seus membres i convertir-se realment en òrgans representatius del sector.

La falta de recursos humans i econòmics esdevé una limitació evident per a la consolidació i l'impacte de les entitats de segon nivell. Aquesta manca de recursos té a veure amb la poca implicació real de les organitzacions de base en aquestes entitats, així com amb la diversitat i la poca claredat del paper de les coordinadores i federacions existents. Les entrevistes qualitatives revelen que, tot i que la coordinació es considera fonamental, hi ha poques entitats disposades a dedicar-hi més recursos. D'altra banda, també en l'estudi qualitatiu es recullen algunes veus crítiques cap a l'actual paper de les federacions i les coordinadores, així com, sobretot, els seus enfrontaments en determinats subsectors.

Finalment, trobem encara més d'un 35% d'entitats que no pertanyen a cap entitat de segon nivell.

2. Els mecanismes i instruments de relació amb les administracions públiques

Les organitzacions cívico-socials catalanes han estat durant molts anys el marc a partir del qual els ciutadans, a través de la seva pròpia iniciativa, han donat resposta a necessitats de caire molt divers que no eren cobertes o que s'orientaven des de criteris poc pluralistes per part de les administracions públiques. El sector també ha canalitzat el desig i la voluntat de participació dels ciutadans en la construcció d'una societat diferent. Aquesta doble funció, molt vinculada al que anomenariem defensa de l'interès col·lectiu (principal prioritat del sector públic), hauria comportat per al seu millor acompliment un elevat grau de col·laboració entre ambdós sectors. Una col·laboració que en èpoques de dictadura, per la mateixa posició ideològica del sector, era molt complexa –només es va donar amb determinades organitzacions de gran volum– i que, una vegada iniciada la democràcia, tampoc no es va saber concretar. La creença en la democràcia i l'Estat resultant com a via de participació i satisfacció de les necessitats ciutadanes i el rebuig dels clientelismes associats a un Estat no democràtic van provocar que, des de les diverses administracions públiques i des de les mateixes organitzacions del sector, no es pensés en clau de col·laboració i que, fins i tot, existís un cert enfrontament.

Així, avui ens trobem amb dades sorprenents, com el fet que una de cada quatre organitzacions del sector no tingui cap mena de relació amb el sector públic, o que la majoria d'organitzacions que en tenen es limitin a rebre fons públics.

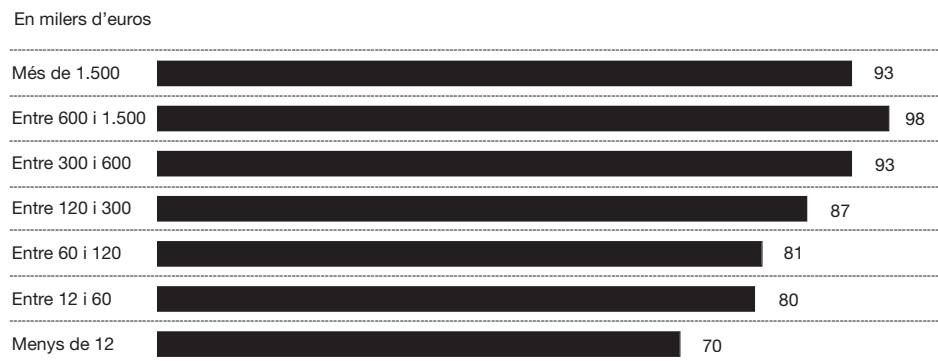
D'altra banda, tot i que cada vegada hi ha més administracions que es decideixen a establir convenis o contractar determinats serveis, encara són molts els que consideren les organitzacions no lucratives com un instrument més que no pas com un company de viatge. Aquest fet es veu agreujat en les organitzacions de volum petit, que, tal com reflecteixen les dades, són les que tenen menys relació amb les administracions i les que tenen més dificultat d'accés a les subvencions (en volum) i a la contractació pública.

En un entorn com l'actual, en què les fronteres entre públic i privat són cada vegada més difuses, i en el qual les relacions entre les organitzacions d'ambdós sectors s'estan redefinint, és interessant tenir dades que ens permetin dibuixar com és aquesta relació avui, apuntar possibles punts forts i febles i detectar vies de millora.

2.1 Quantitat i tipus de relació

El 75% de les organitzacions del sector afirmen haver mantingut algun tipus de relació amb les administracions públiques durant els darrers dos anys. Curiosament, aquest percentatge és superior al de la relació amb altres entitats del mateix sector.

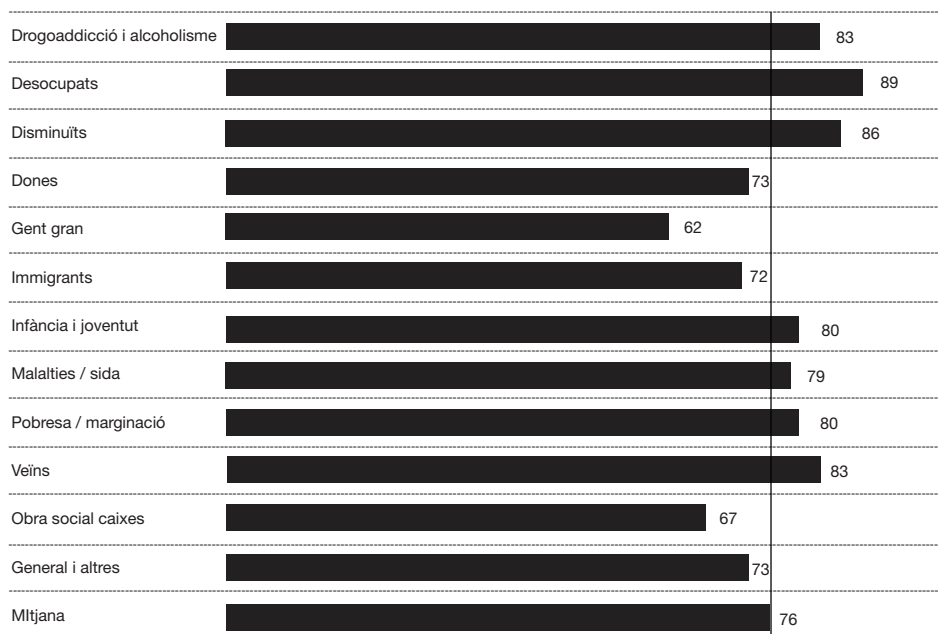
Gràfic 6. Organitzacions que han tingut relació amb l'Administració pública segons el volum pressupostari (%)



Gràfic 7. Organitzacions que tenen relació amb l'Administració pública segons la forma jurídica (%)



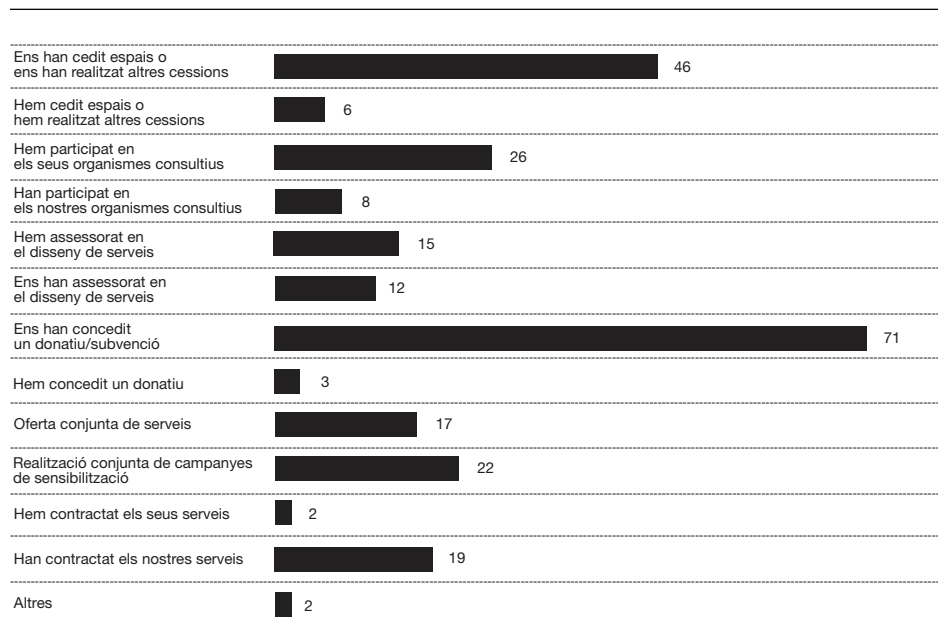
Tot i que ens trobem davant de percentatges elevats, no deixa de cridar-nos l'atenció que, en un sector on l'entorn, els usuaris i el finançament es troben condicionats per les decisions del sector públic, una de cada quatre organitzacions declari no haver-se relacionat amb les administracions públiques. Observem que aquesta falta de relació es concentra sobretot en les organitzacions de petit volum, ja que un 30% d'aquestes no es relacionen amb aquest organisme. El percentatge disminueix radicalment a mesura que creix el volum de l'organització, i se situa només en un 2% en les organitzacions de més de 600.000 euros. Pel que fa al tipus d'organitzacions, les de desocupats (89%) i discapacitats (86%) són les que es relacionen amb les administracions públiques en un major percentatge. En canvi, gairebé el 40% de les organitzacions de gent gran, el 33% de les obres socials de les caixes i el 28% de les organitzacions d'immigrants no s'han relacionat amb el sector públic en els últims dos anys.

Gràfic 8. Organitzacions que tenen relació amb l'Administració pública segons l'activitat (%)

Pel que fa a la forma jurídica, les cooperatives, que com veurem tenen el sector públic com un dels seus principals clients, són les que més es relacionen amb aquest sector (en un 95% dels casos). I no apareixen diferències significatives entre fundacions i associacions.

La falta de relació amb el sector públic es podria explicar per diverses causes. Per exemple, la manca de capacitat (contactes i habilitats) d'algunes organitzacions, sobretot petites, i la percepció que no és necessari establir aquesta relació per aconseguir els objectius organitzatius, que moltes vegades s'associa a la falta d'interès de les mateixes administracions per alguns col·lectius (però, sobretot, per algunes organitzacions que ofereixen serveis que no es consideren prioritaris). En aquest sentit, com veurem també en analitzar les dades sobre el tipus de relació, trobem un sector en què, majoritàriament, les relacions amb les administracions públiques no es consideren estratègiques més enllà del seu valor com a font de finançament organitzatiu.

La relació amb les administracions públiques es concentra sobretot en la recepció de subvencions i la cessió d'espais. Així, un 71% i un 46% de les organitzacions afirmen tenir aquest tipus de relació amb el sector públic. No hem d'oblidar que gairebé un 30% dels ingressos del sector provenen de les subvencions públiques, i que aquest volum creixeria significativament si es comptabilitzés la cessió d'espais.

Gràfic 9. Organitzacions que han tingut aquest tipus de relació amb les administracions públiques en els últims dos anys (%)

L'oferta conjunta de serveis encara és minoritària ja que un 17% de les organitzacions declaren que es troben en aquesta situació. De totes maneres, sí que es detecta un interès per compartir el coneixement. Així, un 12% de les organitzacions han estat assessorades per les administracions públiques a l'hora de dissenyar els serveis oferts, i un 15% de les organitzacions afirmen haver assessorat les administracions per millorar la seva oferta. No obstant això, tot i aquestes dades, l'estudi qualitatiu revela que les organitzacions consideren que les administracions públiques estan excessivament tancades a la seva participació. Si bé una de cada quatre organitzacions afirma que participa en òrgans consultius, la majoria consideren que aquests òrgans tenen poc pes real i, finalment, la influència i l'assessorament es canalitzen a través de les relacions informals. En aquest sentit, les organitzacions petites tenen moltes menys oportunitats de fer sentir la seva veu. Els sectors més estructurats (per mitjà de coordinadores i federacions potents) aconsegueixen més objectius polítics.

En la realització de campanyes públiques és on la coincidència d'objectius i plantejaments amb les administracions públiques sembla tenir una major presència. Aquest fet comporta que un 22% de les organitzacions col·laborin amb aquestes administracions per dur terme campanyes d'aquest tipus. D'altra banda, un 19% de les organitzacions han estat contractades per les administracions públiques.

Les dades confirmen, doncs, que la gran majoria d'organitzacions només es relacionen amb el sector públic segons el nivell de finançament o els ajuts directes que els proporciona. De totes maneres, i malgrat que l'estudi quantitatiu no preguntava sobre els objectius dels diferents tipus de relacions amb les administracions públiques, les dades de participació en organismes consultius i assessorament en serveis sembla que revelen un interès veritable per part d'un grup d'organitzacions, però encara minoritari (una de cada quatre organitzacions com a màxim) per tenir influència sobre les decisions del sector públic. Aquestes dades són corroborades pel fet que un 21% de les organitzacions afirmen que un dels objectius de pertànyer a entitats de segon nivell és obtenir viabilitat i influència, i també perquè un 32% reconeix que un dels seus objectius a l'hora de fer campanyes públiques és pressionar les administracions.

Tot i que hi ha coincidència en gairebé tots els volums i tipus d'organització (amb excepció de les cooperatives) sobre el predomini de les subvencions com a forma de relació prioritària amb les administracions públiques, aquestes dues variables determinen la importància dels altres tipus de relacions.

Les organitzacions de discapacitats tenen com a elements distintius de la seva relació amb les administracions públiques la participació en organismes consultius (31%) i l'assessorament de serveis públics (18%). Aquests elements s'expliquen pel paper clau dels serveis oferts per aquestes administracions en la millora de la qualitat de vida dels seus usuaris. De totes maneres, encara més d'una de cada tres d'aquestes organitzacions no participen activament en la vida política.

La participació en organismes consultius (56%) i la realització de campanyes conjuntes (32%) són també les característiques fonamentals de les associacions de veïns, que en un 56% dels casos treballen en espais cedits per les administracions. L'estreta vinculació d'aquestes associacions amb l'Administració local és fonamental per al seu bon funcionament. En aquest sentit, cal recordar que aquestes associacions són les que afirmen que en un 20% dels casos realitzen campanyes per pressionar les administracions.

La realització de campanyes conjuntes és el tret distintiu de les organitzacions d'alcoholisme i drogodependència, de malalties i la sida, i de les associacions de dones, ja que el percentatge d'organitzacions que afirmen haver participat en aquest tipus d'activitats se situa aproximadament en un 30%. Aquest percentatge és lògic si tenim en compte l'estreta coincidència d'objectius en l'àmbit de la prevenció entre les administracions públiques i aquest tipus d'organitzacions. Les campanyes de sensibilització en el sector de les drogodependències i les malalties, sobretot les de transmissió sexual, a diferència d'altres subsectors, són valorades pels mitjans públics com una activitat eficient ja que tenen una repercussió directa sobre el volum final d'usuaris. La preocupació de les administracions públiques per aquest sector és evident i es tradueix en un assessorament sobre serveis que arriba al 21% dels casos.

D'altra banda, les organitzacions dedicades a la pobresa i la marginació, juntament amb les que treballen el tema de la immigració, són les que han participat més activament en l'assessorament de serveis públics (un 32% i un 30% dels casos respectivament). Aquests dos tipus d'organitzacions també es caracteritzen per oferir serveis conjunts amb l'Administració en un 32% i un 30% dels casos. El nivell de contractació dels serveis en ambdós tipus d'organitzacions també és elevat ja que se situa al voltant del 25%. Aquestes dades segurament s'expliquen pel fet que les organitzacions cívico-socials fa més temps que donen resposta a les necessitats d'uns col·lectius que, en aquests moments, han esdevingut prioritaris per l'Administració pública, i també denoten un cert reconeixement d'aquestes administracions vers el grau de coneixement i expertesa de les organitzacions.

La contractació pública, com veurem, també és una característica clau de les organitzacions de desocupats i d'infància i joventut. L'assessorament en matèria de serveis (tot i ser força menor en comparació de les organitzacions de pobresa i immigració) i la participació en organismes consultius també són trets característics d'aquestes organitzacions.

La relació de les organitzacions de dones i gent gran amb les administracions públiques és molt baixa i se centra, principalment, en les subvencions i la cessió d'espais. Aquesta falta de relació possiblement es pot explicar pel volum de les organitzacions (solen ser les més petites) i pel tipus de servei que ofereixen, molt proper als sectors culturals i molt vinculat als seus propis socis. En aquest sentit, una relació estreta amb les administracions públiques no aporta cap valor afegit remarkable.

El perfil de relació de les obres socials de les caixes d'estalvis amb les administracions públiques és totalment diferent del de la resta del sector. Així, la presència de subvencions és molt minoritària i les caixes són les que cedeixen espais a les administracions. L'oferta conjunta de serveis i la participació en òrgans consultius mutus determinen el tipus de relació.

Pel que fa al volum, no es detecten diferències significatives en el tipus de relació, amb l'excepció de la contractació pública i l'accés a subvencions (a què ja farem referència).

La forma jurídica també té un pes important en aquests dos elements. I s'observen diferències significatives quant a participació en organismes consultius (molt més gran en les associacions que no pas en les altres fórmules jurídiques), en la realització de campanyes conjuntes (molt més habitual en el cas de les associacions) o en l'assessorament de serveis públics (en el qual han participat un 21% de les cooperatives davant d'un 10% de les altres formes jurídiques). Aquestes dades, juntament amb les de contractació i subvencions, il·lustren un tractament diferenciat de les diverses fórmules jurídiques per part de les administracions públiques, alhora que deixen entreveure una voluntat de col·laboració diferent. Així, podríem afirmar que l'obertura a la societat que les associacions defensen com una de les seves característiques bàsiques, realment es veu reflectida en uns majors esforços de participació ciutadana-

na. Mentre que la unió de professionals que impliquen les cooperatives i, per tant, la seva suposada capacitat tècnica troben suport en una relació més especialitzada amb les administracions i, per la seva banda, les fundacions i entitats religioses es trobarien a mig camí entre ambdues fórmules.

2.2 Subvencions i contractes públics per volums i tipus d'organització

Les subvencions i els contractes públics són els temes que més preocupen les organitzacions cívico-socials catalanes respecte a la seva relació amb les administracions públiques, perquè són els que tenen un efecte directe sobre el seu pressupost.

Taula 3. Organitzacions que han tingut accés a subvencions i contractes en els últims dos anys i rellevància d'aquests dos instruments sobre els seus ingressos (%)

En milers d'euros	Han tingut accés a subvencions	Han tingut accés a contractes públics	Ingressos en concepte de subvencions	Ingressos en concepte de contractes públics
Menys 12	72	6	25	1
Entre 12 i 60	74	10	26	3
Entre 60 i 120	81	10	39	5
Entre 120 i 300	86	21	34	8
Entre 300 i 600	64	42	41	14
Entre 600 i 1.500	64	43	37	15
Més de 1.500	71	42	40	14

Les organitzacions d'entre 60.000 i 300.000 euros són les que en un major percentatge afirmen haver rebut subvencions públiques (per damunt d'un 80% dels casos). Aquest percentatge se situa en un 70% en les de volum inferior i vora un 65% en les de volum superior. Tot i tenir un accés similar, l'import de les subvencions és molt divers depenent del volum de l'organització. Moltes organitzacions petites reben subvencions, però d'importants molt reduïts. Així, veiem que les subvencions signifiquen de mitjana al voltant d'un 25% dels ingressos en les associacions de menys de 60.000 euros, mentre que en les organitzacions de volum mitjà aquest import se situa en un 35% dels ingressos. La importància en el volum de les subvencions creix en les macro-organitzacions, en què aquestes signifiquen un 40% dels ingressos. Aquestes dades ens indiquen que l'import de la subvenció creix més proporcionalment amb relació al volum de l'organització. En aquest sentit, sembla que les administracions públiques opten decididament per donar suport a aquelles entitats ja consolidades. D'aquesta manera, ja sigui de forma voluntària o per la incapacitat de les organitzacions d'un determinat volum per presentar projectes que compleixin

certs requisits, les subvencions públiques tenen com a efecte principal l'impuls del creixement de les organitzacions de més volum.

Malgrat això, l'accés majoritari de les organitzacions a les subvencions denota una voluntat política d'assegurar, com a mínim, una certa supervivència. En aquest cas, sembla que hi ha un esforç per equilibrar l'eficiència amb la diversitat. Aquest element també es podria explicar pel fet que les organitzacions de caràcter local són les de menor volum. Aquesta situació fa que, tot i que tenen un fàcil accés a les seves administracions locals, el volum de les subvencions concedides sigui petit. Així, un 19% dels ingressos de les organitzacions de menys de 12.000 euros depèn dels ajuntaments, mentre que aquest percentatge disminueix fins a un 11% en les d'entre 12.000 i 60.000 euros, i encara més progressivament fins arribar a l'1%. De totes maneres, des del mateix sector, i sobretot des de les organitzacions de menys volum, es qüestiona l'excessiva dispersió. D'altra banda, la gran burocràcia que s'associa als processos de sol·licitud i concessió de subvencions públiques agreuja la ineficiència d'aquesta falta de concentració.

«La justificació de les subvencions públiques és molt complicada; has de justificar-ho tal com ho volen les administracions. Hi ha convocatòries en què no has de justificar el que t'han donat sinó el doble. Hi ha anys en què no et subvencionen per a infraestructura i molt per a serveis... Tots hem de fer trampes... També hi ha el tema de les moltes despeses que no pots justificar: ¿com justifiques que una persona et fa el berenar?... Necessites factura, tiquets del metro... És molt complicat i tots ho fem amb bona voluntat. Es fa el que es pot...»

Extret d'una entrevista a una organització que treballa amb immigrants.

Les organitzacions del sector de la pobresa i la marginació (83%), de veïns (82%), de desocupats (75%), d'infància i joventut (75%) i de discapacitats (72%) són les que en un major nombre tenen accés a subvencions públiques. Per contra, les d'immigrants (56%), dones (64%), alcoholisme i drogodependències (68%) són les que declaren tenir-hi menys accés. De totes maneres, aquests diferents graus d'accés no es corresponen amb el volum que representen les subvencions sobre els ingressos dels diferents subsectors. Així, en les organitzacions de pobresa i de veïns les subvencions només constitueixen el 32% dels ingressos, i en les d'infància equivalen a un 27%, mentre que en les d'alcoholisme signifiquen un 50% i en les d'immigració un 27% dels seus ingressos.

En el sector dels desocupats i dels disminuïts (amb un 56% i un 42% dels ingressos provinents de les subvencions públiques respectivament), trobem una coincidència entre la significació i el grau d'accés a aquest recurs. Aquestes dades indiquen un nivell de dispersió i un volum proporcional de les subvencions molt diversos segons els subsectors. Ens hauríem de preguntar si aquesta diferència respon a una estratègia desitjada per les mateixes administracions o si té més a veure amb un resultat no buscat dels mecanismes d'assignació creats. En aquest sentit, el que sí indiquen les dades és que els sectors que actualment tenen més suport públic (almenys en

proporció respecte al seu volum) són els de desocupats i disminuïts. El subsector dels disminuïts (format per una nombrosa relació d'organitzacions) és, en valors absoluts, el sector que rep els diners de les administracions. L'elevada dispersió en les organitzacions de veïns i pobresa, i potser també en les d'infància i joventut, segurament es pot explicar pel seu marcat caràcter local, que implica un fàcil accés a subvencions (encara que de molt baixa quantitat). Pel que fa a les organitzacions d'immigrants, i sobretot a les d'alcoholisme, la joventut d'un grup important de les primeres i potser el grau de requisits exigint en les segones podrien ajudar a entendre el nivell de concentració de les subvencions concedides.

Taula 4. Organitzacions que han tingut accés a subvencions i contractes en els últims dos anys i rellevància d'aquests dos instruments sobre els seus ingressos (%)

	Han tingut accés a subvencions	Han tingut accés a contractes públics	Ingressos en concepte de subvencions	Ingressos en concepte de contractes públics
Drogoaddicció i alcoholisme	68	24	50	6
Desocupació	75	56	56	12
Disminuïts	72	18	42	4
Dones	64	10	27	2
Gent gran	70	8	19	3
Immigrants	56	27	27	3
Infància i joventut	75	34	27	13
Malalties / sida	71	16	23	8
Pobresa / marginació	83	25	32	7
Veïns	82	0	32	0
Obra social caixes	25	25	0	0
General i altres	66	24	23	7
Mitjana	71	19	30	5

La forma jurídica també té una influència clara en l'accés i el volum de les subvencions rebudes. Un 85% de les entitats religioses, un 74% de les associacions i un 62% de les fundacions tenen accés a aquests recursos. En canvi, només un 37% de les cooperatives reben subvencions públiques. Caldria preguntar-se si aquest element està relacionat amb el propi desig d'aquest tipus d'organitzacions o amb la impossibilitat de presentar-se a determinades subvencions. En aquest sentit, les entrevistes qualitatives revelen un cert to queixós d'algunes organitzacions perquè en l'atorgament d'algunes subvencions, ajuts o contractes es prioritzen (explícitament o implícitament) determinades fórmules jurídiques. Aquest fet ha «obligat» algunes organitzacions a adoptar diverses formes jurídiques per dur a terme la mateixa activitat. La manca de reconeixement legal de les cooperatives sense ànim de lucre (cooperatives d'iniciativa social) pot suposar, doncs, una limitació evident per a aquestes

organitzacions a l'hora de tenir accés a determinats ajuts públics. Tanmateix, la quantia de les subvencions concedides a aquest tipus d'organitzacions és molt més elevada (percentualment) que la que s'atorga a les altres fórmules jurídiques. Així, tot i la significativa diferència en el grau d'accés, les subvencions representen el 28% dels ingressos de les cooperatives, percentatge lleugerament per sota del de les associacions (en les quals representa un 31%) i per sobre del de les fundacions (en les quals significa un 26%).

A diferència del que passa amb les subvencions, les cooperatives són el tipus d'organització més contractada per dur a terme serveis, amb un 63% dels casos (percentatge superior al 29% en el cas de les fundacions i al 14% en el de les associacions). Els contractes públics de prestació de serveis signifiquen el 27% dels ingressos en les cooperatives, l'11% en les fundacions i el 3% en les associacions. Per tant, en aquest cas, s'observa una clara aposta per aquesta fórmula jurídica a l'hora de contractar serveis públics.

Taula 5. Organitzacions que han tingut accés a subvencions i contractes en els últims dos anys i rellevància sobre els seus ingressos (%)

	Han tingut accés a subvencions	Han tingut accés a contractes públics	Ingressos en concepte de subvencions	Ingressos en concepte de contractes públics
Fundació	62	29	26	11
Associació	74	14	31	3
Cooperativa	37	63	28	27

La contractació de serveis també és un element clau en les organitzacions de desocupats, les quals reconeixen (en un 56% dels casos) que les administracions públiques han contractat els seus serveis. Així, un 12% del seu pressupost depèn d'aquesta contractació. Els subsectors d'infància i joventut, d'immigrants i de pobres i marginació també presenten un percentatge elevat d'organitzacions que han estat contractades per les administracions públiques (un 34%, un 27% i un 25% respectivament). En el sector d'infància i joventut, aquesta contractació té un impacte major sobre el pressupost de les organitzacions, que depenen de mitjana en un 13% d'aquest concepte. Tot i l'elevat nombre de contractes amb organitzacions d'immigrants, el seu import és molt petit. I malgrat que només dues de cada deu organitzacions de malalties/sida té contractes públics, aquest sector és el tercer, per darrere del d'infància i joventut i del de desocupats, en importància quantitativa de la contractació sobre el pressupost de l'organització. Aquesta dada indica una elevada concentració dels contractes concedits en aquest sector amb un impacte molt significatiu sobre les poques organitzacions escollides.

La contractació pública es concentra de forma espectacular en les organitzacions de volum gran (aquelles amb pressupostos superiors als 300.000 euros), i sense in-

crements significatius a partir d'aquest pressupost. Un 42% de les organitzacions de més de 300.000 euros de pressupost afirmen ser contractades per les administracions públiques per realitzar serveis, mentre que les d'entre 120.000 i 300.000 euros només ho són en un 21% dels casos i les de volum inferior en un 10%. Els contractes signifiquen, aproximadament, un 14% del pressupost de les organitzacions de més de 300.000 euros, i es redueixen a la meitat tal com va baixant el seu volum.

Les dades analitzades reflecteixen un comportament diferent entre l'assignació de subvencions i la contractació pública, que posen de manifest funcions diverses d'aquests dos tipus d'instruments. Així, per les dades es podria afirmar que les subvencions encara continuen sent el principal mecanisme de suport al sector (un mecanisme no substituïble per uns contractes que es fonamenten en la idoneïtat i la capacitat tècnica dels projectes). La creixent tendència a substituir un recurs per l'altre pot tenir, doncs, efectes importants sobre l'estructura del mateix sector si no s'aposta per obrir la contractació a projectes de petit volum.

Administracions públiques amb les quals es relacionen més

Una altra informació interessant és saber amb quines administracions públiques tenen relació les organitzacions cívico-socials catalanes. Malauradament, només disposem d'aquesta informació pel que fa a les subvencions públiques,² ja que el baix índex de resposta en els altres àmbits ens impedeix prendre les dades com a significatives. Es tracta d'una informació que hem d'acceptar amb reserves i que ens permet arribar a molt poques conclusions. De totes maneres, pensem que és important destacar alguns elements.

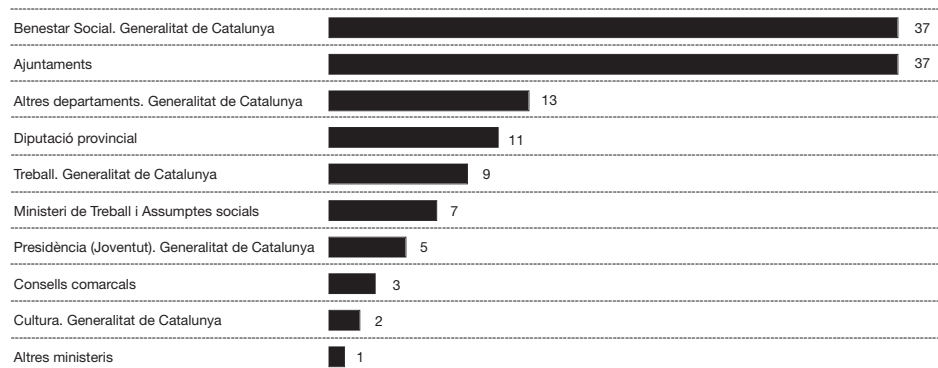
Les administracions públiques amb les quals es relacionen més (pel que fa a subvencions) les organitzacions cívico-socials catalanes són el Departament de Benestar Social de la Generalitat de Catalunya i els ajuntaments. Aquestes dues administracions també són les que aporten un percentatge superior al pressupost mitjà de les organitzacions del sector (amb un 15,1% i un 11% respectivament). Aquesta dada és coherent amb un sector en què la majoria d'organitzacions són de caràcter local i no sobrepassen l'àmbit autonòmic de Catalunya. Les organitzacions prefereixen relacionar-se amb les seves administracions locals i autonòmiques, o bé ho tenen més fàcil perquè sigui així (no sabem quin dels dos aspectes té més pes en l'estructura de relacions finals). Els consells comarcals i les diputacions tenen un paper molt poc rellevant.

Les organitzacions més petites són les que més depenen dels ajuntaments, amb una mitjana d'ingressos procedents d'aquestes administracions que se situa en prop

² Tot i que també treballem amb índexs de resposta baixos. Un total de 210 organitzacions han respost aquesta informació. Per aquesta raó, en aquest apartat no es farà una anàlisi detallada per tipologies, ja que el nivell de representativitat ho impedeix.

del 20%. Aquesta mitjana es redueix fins a un 3% en les organitzacions grans. La relació dels departaments de la Generalitat amb els diferents tipus d'organitzacions no varia significativament quant al volum. En canvi, sí que ho fa la relació amb el Ministeri de Treball i Assumptes Socials, que gairebé només concedeix subvencions a les organitzacions de volums superiors als 120.000 euros (i amb tendència a concentrar-se en les d'entre 600.000 i un milió i mig d'euros).

Gràfic 10. Procedència dels ingressos per subvencions públiques



2.3 Valoració de la relació amb les administracions públiques

La majoria d'organitzacions cívico-socials catalanes consideren que la Generalitat de Catalunya els dóna molt o bastant suport (un 56% dels casos). Aquest percentatge es redueix fins a un 44% en les organitzacions d'entre 120.000 i 300.000 euros (deu haver-hi algun problema) i creix fins a més d'un 70% en les organitzacions de volum superior. La valoració pel que fa al Ministeri de Treball i Assumptes Socials és molt diferent ja que només un 12% de les organitzacions consideren que el seu suport és suficient.³ Aquest fet pot estar molt relacionat amb el baix índex d'organitzacions que reben finançament d'aquest ministeri i amb l'escasíssima relació que existeix amb els òrgans de l'Estat en matèria de serveis socials. L'índex de satisfacció amb el suport del Ministeri creix de forma molt considerable en les organitzacions de gran volum (se situa en un 22%).

Les organitzacions de disminuïts i alcohòlics són les que millor valoren el suport de la Generalitat a les organitzacions cívico-socials catalanes: un 62% d'aquestes

³ Hem de prendre aquestes dades amb mesura ja que el fet que l'enquesta fos impulsada per la Generalitat pot haver esbiaixat els resultats.

consideren que reben bastant suport. En aquest cas, coincideixen amb alguns dels subsectors que reben més ajuts d'aquesta administració. Les organitzacions de malalties i pobresa, en canvi, consideren en un 52% dels casos que la Generalitat dóna poc suport o gens a les organitzacions cívico-socials catalanes. Aquesta dada és curiosa perquè les organitzacions d'aquest subsector són les que accedeixen en un major nombre a les subvencions, però també són les que reben subvencions per organització de menor quantia. En aquest sentit, les dades reflecteixen la insatisfacció davant la política de «cafè per a tothom». Pel que fa al Ministeri, les organitzacions de discapacitats i les d'infància i joventut són les més queixoses quant al seu suport.

2.4 Conclusions

Tot i que la relació entre les organitzacions cívico-socials catalanes i les administracions públiques sempre ha estat important, no és fins als darrers anys que sembla haver-se consolidat i haver adquirit rellevància. Les administracions públiques han descobert en les organitzacions cívico-socials un actor important per a l'assoliment de l'interès públic. Ens trobem, doncs, en un moment de redefinició de rols. Les fronteres entre allò que és públic i privat cada vegada són menys clares. Des de les administracions es promou el sector: es contracten organitzacions per prestar serveis socials i es creen, encara que en menor mesura, mecanismes de diàleg i de concertació. S'obren nous espais que suposen una oportunitat claríssima perquè les organitzacions cívico-socials incrementin el seu paper i impacte. Ara bé, aquesta nova situació també planteja una sèrie d'amenaques. La pressió cap a la prestació de serveis i la dependència de fons públics poden fer perdre al sector part del seu valor afegit. I aquest valor és part de la raó de ser del sector i alhora esdevé fonamental en un moment en què les empreses privades també estan entrant en el mercat dels serveis socials.

D'altra banda, el nou entorn tendeix vers una disminució dels fons públics vehiculats a través de subvencions i una redefinició dels diferents mecanismes de finançament que, fins ara, les administracions públiques tenien per donar suport a les entitats del sector. Aquesta redefinició tindrà un impacte clau en les possibilitats de consolidació del sector, la qual també dependrà en gran mesura del desig del sector d'esdevenir un actor polític clar i de l'aposta que faci per intervenir en la definició de polítiques públiques. Tanmateix, es tracta d'una aposta que estarà molt condicionada per la voluntat de les mateixes administracions i pel necessari aclariment de les responsabilitats en l'àmbit de les polítiques socials.

En vista d'aquest entorn de canvi i ateses les dades analitzades en l'estudi, tot seguit assenyalarem els següents punts forts i febles:

1. Elevada relació amb les administracions públiques, però centrada bàsicament en el finançament.

Un 75% de les organitzacions cívico-socials catalanes afirmen haver-se relacionat amb les administracions públiques durant els darrers dos anys. Es tracta d'un percentatge elevat, tot i que sorprèn el fet que, atès el valor clau d'aquesta relació, encara avui en dia una de cada quatre organitzacions declari no tenir contactes amb les administracions. Tanmateix, es tracta d'una relació que, en un percentatge molt elevat dels casos, no es valora més enllà de la seva aportació al finançament de l'organització. Aquesta situació és especialment significativa en les organitzacions de volum petit-mitjà.

Les subvencions, la cessió d'espais i (cada vegada més) els contractes són els principals espais de relació entre el sector públic i el no lucratiu. Tres elements que tenen un pes molt important en el finançament de les organitzacions del sector i que, en aquests moments, s'estan redefinint. En aquest entorn de canvi, l'elevat nivell de dependència del finançament públic (via contractes o subvencions) suposa un punt feble evident, el qual esdevindrà crític per a la supervivència depenent de l'orientació que les administracions públiques decideixin donar als instruments de finançament sectorial de què disposen.

D'altra banda, la falta de capacitat de les petites organitzacions per presentar projectes que compleixin determinats requisits suposa un fre a la seva relació amb les administracions. Així, doncs, aquesta relació avui es concentra en subvencions d'un import molt petit, cosa que frena les seves possibilitats no tan sols de creixement sinó, fins i tot, de consolidació.

2. Consciència de la importància del paper del sector en la concertació i definició de polítiques socials, però poca activitat en aquest àmbit.

L'estudi qualitatiu revela que moltes organitzacions demanen un major paper en la concertació i definició de polítiques públiques. Així, les dades de participació en organismes consultius i assessorament de serveis, de realització de campanyes públiques per pressionar les administracions i d'objectius de pertinença a entitats de segon ordre, posen de manifest que un col·lectiu d'organitzacions du a terme activitats per intervenir en les polítiques públiques. A més, es tracta d'una preocupació present en moltes entitats. Però elements com ara la debilitat de les entitats de segon nivell, la manca de recursos de les organitzacions petites-mitjanes per dedicar-se a aquestes activitats i el fet que des de les mateixes administracions públiques no s'estableixin vies reals de concertació (o no es doni suport a les entitats que participen en els organismes consultius), dificulten en gran mesura el paper de les organitzacions en aquest àmbit.

D'altra banda, la manca de claredat pel que fa a àrees de responsabilitat de les administracions quant a polítiques socials fa que les organitzacions es relacionin amb moltes administracions públiques diferents, la qual cosa provoca un elevadíssim nivell de dispersió que dificulta l'establiment de relacions més estructurades.

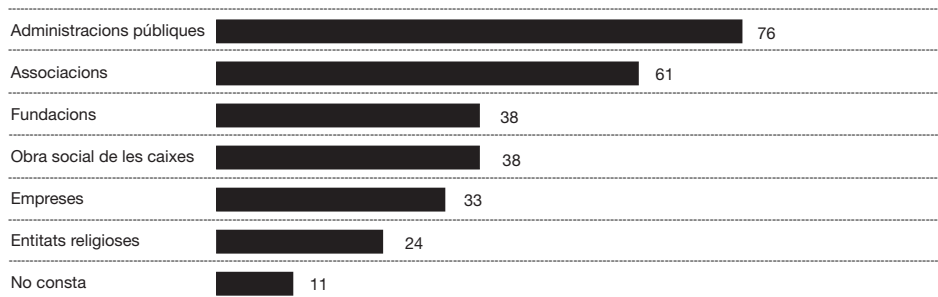
3. Les relacions amb el món empresarial

3.1 Estat de les relacions

Les relacions amb el sector privat lucratiu (les empreses) han estat una de les esperances del sector en els darrers anys, pel fet de tractar-se d'una de les àrees amb més creixement potencial.

En l'actualitat, un 33% de les organitzacions del tercer sector cívico-social estan col·laborant amb empreses. Això representa que les empreses són el cinquè col·lectiu quant a importància de col·laboració, després de les administracions públiques (un 76% de les organitzacions), altres associacions (un 61%) i les fundacions i les obres socials de les caixes d'estalvis (un 38%).

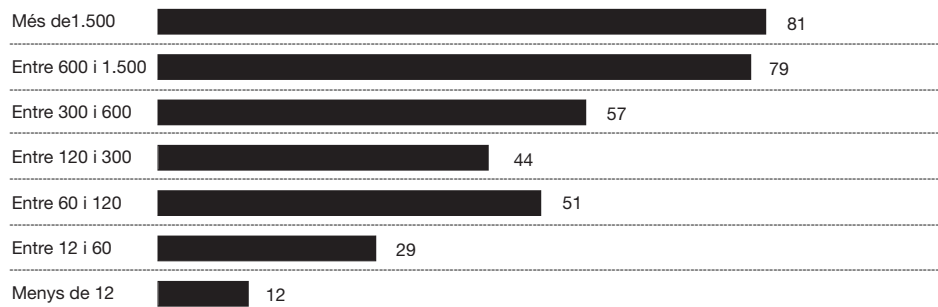
Gràfic 11. Organitzacions amb què ha tingut alguna mena de col·laboració en els dos últims anys (%)



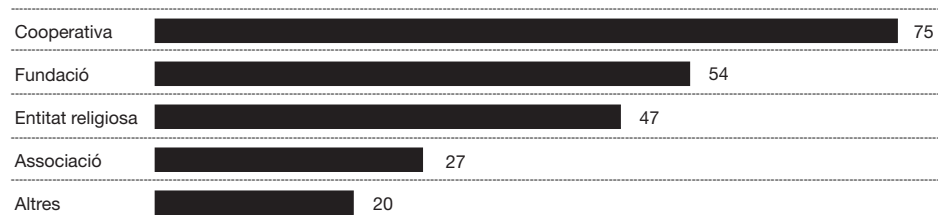
Una vegada més, s'observa una diferència important entre les organitzacions grans (amb pressupostos superiors al milió i mig d'euros) i la resta. Així, les primeres col·laboren en un percentatge molt més elevat amb les empreses, ja que més d'un 80% d'aquestes organitzacions han tingut experiències de col·laboració.

Gràfic 12. Col·laboració mantinguda amb empreses segons el volum pressupostari (%)

En milers d'euros

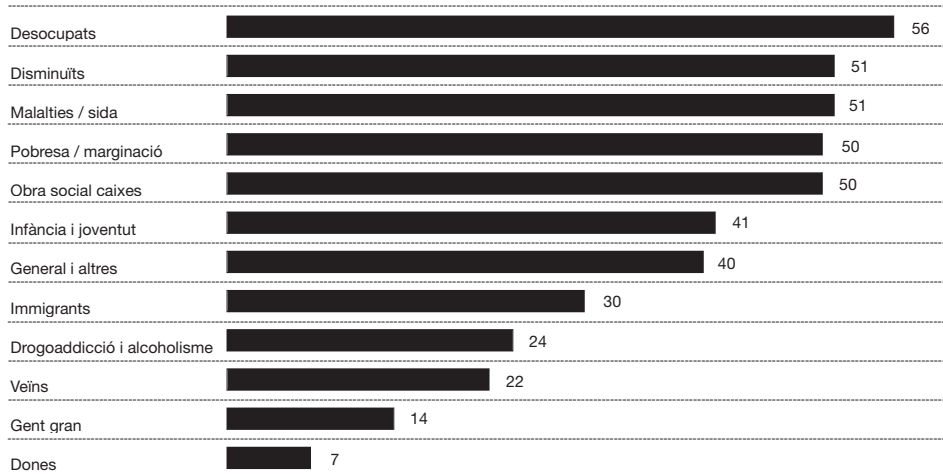


Les cooperatives són les organitzacions que més col·laboren amb les empreses (75% dels casos). Aquestes relacions de col·laboració dupliquen, en el cas de les fundacions, les establertes per les associacions (54% i 27% respectivament).

Gràfic 13. Col·laboració mantinguda amb empreses segons la forma jurídica de l'entitat (%)

S'observen diferències significatives depenent del subsector d'activitat de què parlem. Més del 50% de les organitzacions de desocupats, disminuïts, malalties/sida i pobresa/marginació estableixen relacions amb empreses. En canvi, uns percentatges menors (un 7% de les organitzacions de dones i un 14% de les de gent gran) han mantingut algun tipus de col·laboració amb empreses en els últims dos anys.

Gràfic 14. Col·laboració mantinguda amb empreses segons el subsector d'activitat (%)



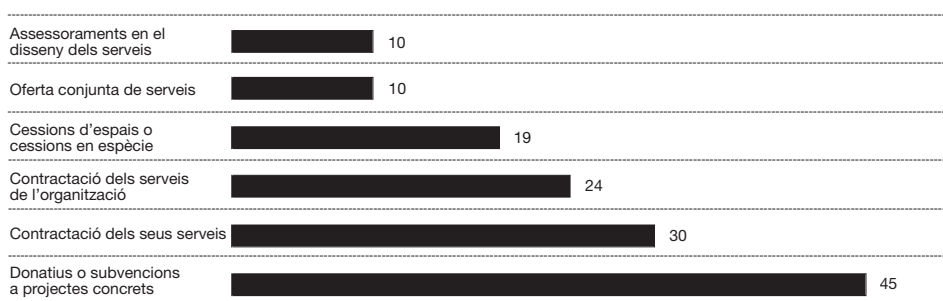
«Crec que cal tenir clar que l'empresa privada necessita un treball pedagògic de coneixement sobre quina és la funció social de les entitats d'iniciativa social. Per què? Perquè els beneficia com a empreses i com a ciutadans. Donar a conèixer quina és la funció social del nostre sector és important en el món empresarial.»

Extret d'una entrevista a una organització que treballa amb infància i joventut.

3.2 Punts de trobada

Les formes més habituals de col·laboració amb les empreses són les següents (els percentatges fan referència a les organitzacions que han declarat col·laborar amb empreses):

Gràfic 15. Formes habituals de col·laboració amb empreses (%)



En general, s'observa poca originalitat i una forta concentració en unes poques formes de col·laboració. Una de les causes d'aquesta situació, tal com s'ha comentat en algunes entrevistes, podria ser el fet que els contactes per a la col·laboració, en moltes ocasions, són de caire més aviat personal que no pas entre organitzacions amb interessos compartits.

«Molta gent pensa que per ser una ONG t'ho donen tot per la cara. Però, sobretot en temes de diners, has de seguir els mateixos passos que en els projectes amb l'Administració: has de dissenyar el projecte, fer un pressupost, presentar algun finançador, etcètera. No es tracta que hi hagi una empresa o una caixa d'estalvis que sigui fantàstica i que, pel fet de ser molt bona, reparteixi els seus diners: ho has de justificar tot.»

Extret d'una entrevista a una organització que treballa amb malalties.

«Fins ara hem tingut algun empresari sensibilitzat, que ha fet aportacions a títol personal; però ara tot just estem començant a adreçar-nos a l'àmbit pròpiament de l'empresa, i encara tenim molt camp per recórrer. En aquest moment estem treballant amb tres o quatre empreses que se'ns han adreçat, i no només per fer aportacions, sinó per tal que els seus treballadors s'impliquin en temes de sensibilització. Però encara no tenim criteri per decidir amb quines empreses hem de col·laborar. La nostra idea no és fer-ho només per obtenir finançament, sinó per apropar els seus empleats a les problemàtiques socials. Hi ha molta gent que desconeix les problemàtiques socials i que se sorprèn quan hi entra en contacte.»

Extret d'una entrevista a una organització que treballa amb pobresa i marginació.

3.3 Selecció d'empreses per a la col·laboració

Els punts de conflicte més rellevants esmentats en les entrevistes solen estar relacionats amb els valors en les actuacions o amb la imatge de les organitzacions. Alguns exemples d'aquests punts de conflicte els trobem en els següents fragments d'entrevistes:

«El que no podem acceptar és la contraprestació publicitària d'empreses vinculades a l'alcohol o al tabac, per exemple. El que passa és que, si aquesta empresa és legítima i seriosa i vol fer una aportació econòmica, ho pot fer, però sense treure partit de la publicitat. L'existència d'un llistat d'empreses que violen els drets humans (elaborat per una sèrie d'ONG) i els criteris ètics marquen les nostres línies d'actuació.»

Extret d'una entrevista a una organització que treballa amb drogodependents.

«Temes sobre màrqueting social no ens interessen. Treballar amb multinacionals no ens interessa perquè poden fer malbé la solidaritat. D'altra banda, ens agrada analitzar també les empreses, els seus impactes ambientals, els seus possibles treballs armamentistes o paral·lels, els drets dels treballadors, etcètera. Volem comptar amb entitats en les quals el tema social i solidari quedi clar, i amb aquelles de les quals, pel que fa a comptabilitat, sabem on inver-

teixen els diners i de quina manera. Som exigents amb els altres tal com ho som amb nosaltres mateixos.»

Exret d'una entrevista a una organització que treballa en pobresa i marginació.

3.4 Patrocini i mecenatge

La concessió de subvencions constitueix la forma de relació més habitual. Les organitzacions de pobresa/marginació i de veïns són les que declaren haver obtingut més subvencions de les empreses.

El percentatge d'organitzacions que han realitzat campanyes de comunicació conjuntes amb empreses no supera, en general, el 25%. Les organitzacions de veïns, de dones i d'alcoholisme/drogoaddicció són les úniques que superen aquesta xifra.

Taula 6. Tipus de relació mantinguda segons el subsector d'activitat (%)

	Ens han concedit espais	Ens han concedit un donatiu-subvenció	Realització conjunta de campanyes
Drogoaddicció i alcoholisme	32	68	29
Desocupats	25	75	19
Disminuïts	45	72	20
Dones	54	64	31
Gent gran	47	70	18
Immigrants	59	56	21
Infància i joventut	45	75	20
Malalties / sida	49	71	25
Pobresa / marginació	43	83	10
Veïns	56	82	34
Obra social caixes	25	25	25
General i altres	26	66	16

Les al·lusions a la problemàtica legislativa han estat recurrents en les entrevistes, tal com figura en l'extracte següent:

«En altres països com ara els Estats Units i altres d'Europeus, les legislacions permeten una sèrie d'avantatges fiscals si es fan donacions a entitats no lucratives. En canvi, aquí a Espanya, això ha estat molt poc rellevant. L'avantatge que tenen les empreses a Espanya per fer donatius a ONL fa riure i, per tant, costa molt convèncer un gerent d'empresa o el seu propietari perquè doni diners si sap que l'estalvi fiscal serà molt baix. A l'empresa, en termes econòmics, no li val la pena la relació, i per això nosaltres tenim una dificultat molt seriosa

per implicar l'empresa privada en la donació a ONL. Crec que si legalment no es resol aquest problema...ho tenim negre.»

Extret d'una entrevista a una organització que treballa amb drogodependents.

3.5 Conclusions

En els darrers temps, el nombre d'organitzacions que estableixen algun tipus de relació amb empreses tendeix a augmentar.

L'anàlisi prèvia de les relacions de competència i col·laboració amb empreses assenyalava els punts forts i febles que es comenten tot seguit:

1. Fort creixement potencial de les relacions entre empresa i ONL.

Les organitzacions del sector estableixen més relacions amb les administracions públiques que no pas amb les empreses. Tot i això, la col·laboració entre les organitzacions cívico-socials i les empreses presenta un gran potencial de creixement en el futur.

2. Necessitat d'explorar noves possibilitats i vies de relació.

Les organitzacions que mantenen alguna forma de col·laboració amb les empreses tenen moltes possibilitats de millorar les seves relacions amb el món lucratiu. Existeix un gran potencial en una col·laboració més enllà de l'obtenció de recursos econòmics.

L'oferta conjunta de serveis o el disseny de serveis en col·laboració amb empreses són algunes de les possibilitats. D'altra banda, la realització de campanyes conjuntes amb uns objectius i valors prèviament establerts permet noves formes de col·laboració.

L'exploració de noves vies i possibilitats de relació poden servir de model a les organitzacions que encara no mantenen fórmules de col·laboració reals amb les empreses. Les organitzacions que viuen tancades a les relacions amb empreses poden canviar la percepció que tenen de les formes de col·laboració amb el sector lucratiu, gràcies a les experiències positives d'altres organitzacions sectorials. A més, poden adonar-se que hi ha més possibilitats de relació al marge de l'obtenció de recursos econòmics.

Les relacions establertes amb les empreses passen per una comprensió mútua dels diferents rols socials que juguen, d'una banda, les empreses (buscant el benefici), i, de l'altra, les organitzacions cívico-socials (centrades en l'oferta d'un servei en si mateix per a un col·lectiu determinat).

3. Els contactes entre empreses i ONL s'han de donar a diferents nivells.

Les organitzacions han de poder aprofitar els punts forts de les empreses i la seva experiència en la recerca de l'eficiència, a l'hora d'oferir els seus serveis.

V. Recomendacions

Les dades analitzades en els capítols precedents revelen un sector caracteritzat per un conjunt d'organitzacions molt heterogènies. Aquesta heterogeneïtat és fruit de la pròpia naturalesa del sector i alhora és un dels seus principals valors. Un sector tan plural, format per organitzacions que difereixen en trets fonamentals, suposa una dificultat a l'hora d'establir estratègies conjuntes d'actuació –fet que és necessari per consolidar el sector–, però també enriqueix les possibilitats d'acció i aporta un valor innegable al conjunt de la societat.

Aquest convenciment que l'heterogeneïtat del sector és una de les seves principals riqueses, doncs, orienta les recomanacions que es realitzen a continuació. Per aquest motiu, el llibre no parteix d'un model d'organització ideal, sinó que pretén oferir propostes que ajudin a consolidar el sector en el seu conjunt i, al mateix temps, contribuir a enfortir cada una de les organitzacions que en formen part.

Així, una determinada recomanació afectarà de manera diferent les organitzacions d'un determinat àmbit o volum, les fundacions, les associacions o aquelles organitzacions que tenen poc o molt voluntariat o que estan molt o poc orientades a la prestació de serveis. Aquest esquema ha de permetre a cada organització identificar quines són les recomanacions que més l'afecten. Així mateix, les administracions públiques poden detectar com afecten les seves decisions en els diferents tipus d'organitzacions que formen el sector.

La recollida de dades de l'estudi i la seva anàlisi, juntament amb el coneixement de l'entorn en què s'insereix, ens han permès fer un diagnòstic del tercer sector cívico-social a Catalunya des de diferents perspectives. A partir d'aquesta informació, hem elaborat els escenaris que presentem en el capítol següent. Evidentment, es tracta d'escenaris simplificats, però que ja permeten intuir quins són els principals perills i reptes que les organitzacions no lucratives afrontaran en els propers anys. Uns reptes que responen a la voluntat de consolidar un sector que tingui un pes específic en la nostra societat i que sàpiga donar resposta al creixent paper que aquesta li assigna.

A partir d'aquesta anàlisi i des d'aquest clar objectiu, neixen les recomanacions que segueixen. Es tracta d'un seguit de recomanacions genèriques, però que evidentment afecten de diverses maneres les diferents tipologies d'organitzacions que existeixen. D'altra banda, els actors que hi han de tenir un paper actiu són diversos.

1. Identificació d'escenaris de futur

Parlar d'escenaris de futur pot semblar agosarat en el marc del *Llibre blanc*, però no es tracta tant d'intentar esbrinar què succeirà en el futur com de ser capaços de visualitzar les possibles situacions futures, tant les que volem evitar com les que considerem desitjables.

La definició d'escenaris i la capacitat d'imaginar les organitzacions en el futur han d'ajudar a consolidar un desig col·lectiu del tercer sector cívico-social pel qual estem treballant cada dia i des de cadascuna de les organitzacions del sector.

1.1 Escenari a evitar

Provem d'imaginar alguns dels elements que podria tenir un escenari que convingués evitar. Aquest escenari podria fer-se realitat si no es fes front amb decisió a les amenaces i als punts febles del sector, i també en cas de no aprofitar les seves oportunitats i no potenciar els seus punts forts.

Alguns dels elements que podrien caracteritzar aquest escenari serien els següents:

Organitzacions amb òrgans de govern no funcionals

Podria donar-se una manca de previsió i planificació. En aquest cas, ens podríem trobar amb organitzacions no innovadores i sense capacitat per respondre a les noves demandes socials.

Hi hauria el perill de pèrdua de participació voluntària i es podria arribar a una crisi de legitimitat en cas que el voluntariat perdés part del seu valor.

Organitzacions amb dificultats de creixement i consolidació

Les dificultats en la gestió de les subvencions, juntament amb l'enduriment de les condicions bancàries, podrien fer que les organitzacions depenguessin excessivament del curt termini. Moltes organitzacions, sobretot les petites, veurien minvada la seva capacitat de consolidar-se.

Organitzacions allunyades dels usuaris

Les organitzacions podrien fer un ús parcial del potencial de socis i donants, alhora que continuarien desconeixent les preocupacions dels seus usuaris. Ens podríem

arribar a trobar unes organitzacions centrades en la captació de recursos i en la gestió, que es concentrarien en els finançadors i els col·lectius professionals de les mateixes organitzacions, amb la qual cosa s'oblidaria que la proximitat i l'ajut als usuaris és una característica bàsica del sector.

Organitzacions tecnològicament antiquades

Les organitzacions que no adoptessin les noves tecnologies en un context social on aquestes estan normalitzades, contribuirien a tenir un sector antiquat, ineficaç i incapaç de respondre a les necessitats i demandes socials.

Poca adaptació del marc jurídic a les necessitats del sector

Les dificultats d'accés a la declaració d'utilitat pública, així com l'exclusió d'algunes tipologies organitzatives en la prioritització de descomptes fiscals, podrien fer que hi hagués un creixement espectacular del model fundacional i la deslegitimació consegüent d'altres formes jurídiques.

Existència escassa de col·laboracions

Si no s'afronten reptes com la possibilitat de perdre funcions i l'increment de la competència o la necessitat de col·laborar per legitimitat, les organitzacions podrien reduir el seu grau d'impacte i no ser capaces de respondre a noves demandes.

Orientació exclusiva al creixement

Es tractaria d'unues organitzacions obsessionades pel creixement, per tal d'assolir uns volums determinats que els permetessin dotar-se d'unues estructures de gestió. Aquesta obsessió pel creixement els faria oblidar que els usuaris són quelcom més que simples clients que compren serveis.

1.2 Escenari desitjable

En canvi, un escenari de futur desitjable estaria conformat pels següents elements:

Organitzacions amb òrgans de govern compromesos i amb pes en la direcció estratègica.

Les organitzacions, així, comptaran amb capacitat de preveure i respondre a les noves necessitats socials. A més, els equips humans de les organitzacions hauran de tenir una certa consolidació, per tal que hi convisquin diferents perfils amb rols clarament definits.

Organitzacions amb estratègies de llarg termini en la recerca de finançament.

Les organitzacions, en primer lloc, hauran de ser més independents, transparents i obertes. La recerca de recursos econòmics no haurà d'estar condicionada pel curt termini i haurà d'anar acompanyada d'un control de la despesa.

Organitzacions amb mecanismes de comunicació amb socis, donants i usuaris.

L'existència d'aquests mecanismes de comunicació podran facilitar el reconeixement del valor social de les organitzacions més enllà dels serveis prestats. La comunicació podrà servir com a mitjà de consolidació per a les organitzacions i es podrà orientar, a més, cap a objectius vinculats a la denúncia.

Formes jurídiques a partir de criteris no fiscals.

La forma d'actuació de les organitzacions i la seva missió hauran de ser els mecanismes per decidir la forma jurídica organitzativa. La legitimació de nous models organitzatius serà enriquidora i desitjable pel sector.

Organitzacions amb xarxes estables de col·laboració (intersectorials i intrasectorials).

Unes organitzacions que consideraran altres agents, a més de l'Administració pública, a l'hora de col·laborar. I els tipus de relació aniran més enllà de l'obtenció de finançament, en aprofitar també el *know how* de les empreses per al disseny de serveis de manera conjunta amb les organitzacions del sector.

2. Consolidar el paper del sector i els seus valors diferencials

El nou entorn apunta cap a una importància i, sobretot, un reconeixement creixents per part d'alguns actors socials del que hem anomenat tercer sector. La difusió de les fronteres entre el que és privat i el que és públic, i fins i tot entre el que és lucratiu i no lucratiu, redibuixa, a més, els espais en els quals actua cada sector. Aquesta situació ofereix una magnífica oportunitat de consolidar-se a les organitzacions cívico-socials catalanes, però alhora planteja diversos perills. Aquests perills tenen a veure amb la poca claredat del paper que el sector ha assumit i ha d'assumir en el nou marc social, i que poden comportar la pèrdua d'alguns dels seus elements més significatius. Des d'aquest punt de vista, s'ha de fer un esforç, des del mateix sector, amb la col·laboració de les administracions públiques per aclarir quin és el seu rol i reivindicar aquells aspectes que donen un valor diferencial a aquests tipus d'organitzacions.

2.1 Definició del model bàsic de polítiques socials i delimitació dels rols dels diferents sectors

Ens trobem en un entorn, doncs, en el qual les funcions dels diferents sectors es troben en molts punts. El sector públic opta per dur a terme les seves funcions a través del sector privat, el sector no lucratiu troba en algunes fórmules lucratives un vehicle per assolir els seus objectius, i les empreses privades s'estimen més entrar a competir en espais fins ara exclusius del sector no lucratiu i adaptar figures d'aquest sector.

Aquesta situació, a vegades, provoca confusions importants i un ús indegut de les eines legals. En aquest sentit, les administracions públiques tenen un paper important a l'hora d'aclarir i posar límits al sector cívico-social i d'oferir cobertura legal a nous models organitzatius que van apareixent. Ara bé, el mateix sector ha de tenir també un paper important en la seva delimitació, mitjançant la creació de sistemes d'autohomologació i subrogació. En aquest punt, les entitats de segon nivell han de desenvolupar un rol important.

D'altra banda, també cal reflexionar sobre les funcions bàsiques que la societat atribueix a cada un dels tres sectors. ¿Les organitzacions no lucratives poden participar en la definició dels serveis que cal prestar? ¿És legítima la seva intervenció en

aquest àmbit? ¿Quins serveis ha de proveir l'Estat com a únic responsable? ¿Quins han de ser-ho de forma compartida i quins corresponen de forma exclusiva a les organitzacions cívico-socials? Estem parlant de la necessitat d'avançar en la definició del model de serveis socials bàsics en el nostre país, en el qual quedés clarament definit el repartiment de funcions entre els diferents sectors, i alhora també entre les diferents administracions públiques. Aquest aclariment ajudaria a delimitar el paper dels diferents actors i, al mateix temps, racionalitzaria –en reduir la dispersió– i facilitaria la relació entre les organitzacions cívico-socials catalanes i l'Administració.

«La societat encara no ha entès gaire bé per què les associacions estem aquí. Crec que l'Administració hauria de prendre un paper important, i les empreses privades també, per recordar el que s'està fent des de les associacions, i perquè es reconegui que som un pont entre les persones afectades i l'Administració. Pel que fa al paper social, crec que l'estem fent bé, però necessitem el suport administratiu per seguir endavant, necessitem que se'ns valori la tasca que estem fent...»

Extret d'una entrevista a una associació de malalties cròniques.

La definició d'aquest model també hauria de facilitar la identificació d'aquells drets i serveis bàsics que les administracions haurien de garantir, i la d'aquells altres en què la societat civil hauria de tenir un paper prioritari. Aquest aclariment ajuda a legitimar davant de la societat la reivindicació de les organitzacions cívico-socials catalanes d'augmentar el finançament públic d'alguns serveis, així com per reorientar aquest finançament. Es tracta d'una reflexió en la qual les organitzacions de la societat civil haurien de tenir molt a dir, i de fet n'haurien de ser impulsores. Aquests serveis bàsics, dels quals l'Administració pública seria el principal provisor, haurien de ser potenciat mitjançant convenis i contractes públics.

«Aquí hi ha una política imparable per part de les administracions, que és el fet de no augmentar el seu personal contractat. I la fórmula que ara han trobat, molt econòmica per a ells, és contractar entitats, ONG, per poder fer tasques que en un principi sí que estarien adreçades al que són les administracions. Crec que la societat civil i el que són les organitzacions hem d'entrar a complementar el paper de les administracions públiques, i nosaltres, en aquest sentit, hem guanyat diversos concursos per gestionar menjadors municipals; sempre ho hem fet en clau social, i en aquest sentit creiem que nosaltres podem tenir un paper tan o més important que el de les administracions públiques.»

Extret d'una entrevista a una fundació d'infància i joventut.

Aquesta proposta corre el risc de dividir el sector en dos grans tipus d'organitzacions –tot i que amb les actuals subvencions, molt concentrades en les organitzacions grans, i els contractes públics, ja està començant a passar en certa manera–: les organitzacions «semipúbliques», que ofereixen serveis bàsics totalment finançats per l'Administració, i les organitzacions privades, que duen a terme les altres dues funcions principals del sector no lucratiu (l'oferta de serveis no bàsics i la reivindicació social).

2.2 Assumpció del sector del paper de portaveu i de la seva funció de denúncia social i pressió política

La tipologia de les subvencions que s'atorguen (la gran majoria per a prestació de serveis), així com la creixent importància dels contractes públics de prestació de serveis i el seu nivell de concentració en un grup d'organitzacions, juntament amb la inexistència de canals institucionals per concertar polítiques socials, configuren un entorn en el qual les organitzacions cívico-socials catalanes corren el risc de perdre part de les seves funcions.

Els espais de consulta nascuts a iniciativa de les administracions públiques, i que s'han multiplicat en els últims anys, continuen sent poc significatius i les organitzacions encara tenen poc pes en l'orientació de les polítiques públiques. L'esforç en matèria de recursos que suposa la participació en aquests espais –sobretot per a les petites i mitjanes organitzacions– no es veu reconegut i moltes vegades no es tradueix en un impacte real sobre les polítiques públiques. La relació s'estableix més a títol individual que a través de procediments estandarditzats. En aquest sentit, creiem que és necessari, en primer lloc, un procés de racionalització dels actuals espais de participació sectorials, així com la seva evolució cap a llocs de participació i concertació reals.

De totes maneres, i més enllà del paper de les administracions públiques en aquest procés, el mateix sector és qui ha de fer un esforç per no perdre aquest valor orientador. Malgrat la importància del marc legal sobre les possibilitats d'actuació de l'organització i de les polítiques socials per millorar la situació dels usuaris, la pressió política no és una de les activitats prioritàries de les organitzacions cívico-socials catalanes (tot i que sí que existeixen col·laboracions parcials en la definició de serveis públics). En aquest punt, les entitats de segon nivell poden jugar un paper important: apostar per aquestes entitats de forma decidida (aportant recursos) pot permetre al sector consolidar el seu rol social i aconseguir una major coherència, malgrat la tendència a una creixent especialització organitzativa per funcions.

«La capacitat d'incorporar voluntariat i de mobilitzar gent és bàsica. Un dels riscos que poden tenir les entitats quan es professionalitzen o quan estan molt abocades a la prestació de serveis, és no cuidar suficientment aquesta funció, que, en bona part, és la seva raó de ser, és a dir, la capacitat de generar participació, d'implicar gent, d'aquesta funció de mobilització, de sensibilització, de denúncia, [...] com a sector, ja sigui en cada organització o globalment, el tema és trobar una bona síntesi entre aquesta capacitat d'incidir socialment (i això té a veure amb la prestació de serveis i amb fer coses) i aquesta capacitat de mobilitzar, de canalitzar participació, d'integrar gent. Si es troba una bona síntesi entre això, doncs, dona com a resultat un tercer sector potent, viu, necessari, que ajuda realment al fet que la societat sigui més justa, més democràtica i que funcioni millor.»

Extret d'una entrevista a una fundació d'infància i joventut.

Creiem que una de les claus explicatives del futur del sector rau en la capacitat de reivindicar aquestes funcions complementàries al sector públic i diferenciades del sector privat. La creació d'un sector no lucratiu que només es dediqués a la prestació de serveis el situaria en una situació competitiva molt desavantajosa respecte a les empreses privades, ja que competirien sota els mateixos criteris. Per tant, la clàusula social en els contractes públics té sentit en un sector que té unes funcions que van més enllà de la simple prestació de serveis socials bàsics. Així, la canalització de les demandes socials, l'obertura vers la ciutadania i l'orientació dels serveis i les polítiques públiques cap a un determinat camí són tasques que el sector hauria d'assumir en el seu conjunt.

2.3 Impulsar els mecanismes de participació

La promoció i consolidació dels mecanismes de participació esdevenen un altre element d'aquesta estratègia d'enfortiment dels valors diferencials del sector. Es tracta d'un tema bàsic per a les associacions, però creiem que les fundacions també han de fer un esforç per incrementar-la (un esforç que la necessitat de legitimar-se farà indispensable).

Des d'aquesta perspectiva, cal treballar la comunicació amb la societat per augmentar el coneixement de les organitzacions i dissenyar estructures organitzatives que permetin la participació. Pensem en una possible participació en l'assemblea en les associacions, però també en el disseny d'altres figures, com ara la del donant actiu, el voluntari amb capacitat de decisió o la creació d'òrgans consultius o assessors.

Es tracta d'un repte que cada vegada afecta més les associacions. La inestabilitat organitzativa que pot suposar l'acceptació «indiscriminada» de socis està portant determinades associacions a limitar les possibilitats de fer-se soci actiu, i ja comença a aparèixer la figura del donant no soci. A més, en moltes associacions la participació assembleària és molt escassa, i sovint el seu funcionament real es diferencia molt poc del de les fundacions. Aquesta situació afecta especialment les organitzacions grans i mitjanes dedicades prioritàriament a la prestació de serveis. En aquestes organitzacions, la recerca de l'eficiència i la rapidesa en la presa de decisions fan que l'element participatiu perdi importància.

En aquest sentit, les fundacions han de recórrer un camí més llarg, ja que la seva pròpia definició organitzativa no participativa suposa un repte a l'hora d'integrar la seva base social.

3. Clarificar i delimitar el sector

Un dels reptes en aquest nou entorn, i un element clau perquè la consolidació del sector sigui efectiva, és la definició d'un marc jurídic d'acord amb les necessitats reals del sector, cosa que implica disposar d'elements objectius i fonts d'informació que permetin identificar les organitzacions que en formen part.

3.1 Concreció del marc jurídic

Com ja hem apuntat en altres apartats del llibre, en un sector de difícil delimitació el marc jurídic constitueix un referent fonamental. A més, es tracta d'un instrument bàsic per impulsar i consolidar el sector. Per això, és important que aquest marc sigui clar i respongui a les necessitats reals de les organitzacions a les quals es vol donar suport.

Encara avui, la manca d'un reconeixement explícit de les cooperatives d'iniciativa social per part de la Llei de cooperatives catalana, i la inexistència d'una llei específica per a les empreses d'inserció, dificulten la identificació real de les organitzacions que formen part del sector i provoca un ús de les formes jurídiques actuals que, moltes vegades, no es correspon amb la voluntat del legislador.

L'Administració ha de ser capaç de donar resposta i cobertura legal a les noves formes d'un sector que es troba en ple procés de canvi. És important constatar l'esforç que s'està fent en aquest sentit, i que es reflecteix en la publicació recent de la nova Llei de fundacions catalana i en el procés de canvi en què estan immerses la llei d'associacions, la de cooperatives i la de fundacions estatal. De totes maneres, encara hi ha elements que cal replantejar-se.

D'una banda, l'actual marc fiscal afavoreix el món fundacional per sobre d'altres formes jurídiques. Aquesta circumstància ha comportat que un sector important d'organitzacions decideixi la seva forma jurídica a partir dels interessos fiscals associats, i no de la seva voluntat i forma de funcionar. En aquest sentit, la facilitació del procés de declaració d'utilitat pública és un element clau perquè les associacions cívico-socials tinguin l'oportunitat de consolidar-se com a tal, i perquè alhora es respecti la veritable essència de les fundacions.

De l'altra, i més enllà de l'adequació del marc jurídic existent, detectem un problema evident de desconeixement d'aquest per part del mateix sector. Per tant,

doncs, s'ha de treballar en la creació de mecanismes de difusió i formació en aquest àmbit. L'Administració pública i les organitzacions de segon nivell poden tenir un rol important a l'hora de donar suport a la consolidació de l'oferta de serveis legals en el sector. De totes maneres, i amb independència d'aquest element, les mateixes organitzacions són les que han d'assumir la importància de la legalitat.

3.2 Identificació d'organitzacions

Poder identificar les organitzacions que formen part del tercer sector i, més específicament, les del tercer sector cívico-social, és un pas important. La identificació és fonamental per evitar confusions i usos indeguts del sector, poder desenvolupar polítiques de suport, facilitar la interrelació amb els ciutadans i altres actors i, alhora, mesurar el seu impacte, fet que ha de permetre reivindicar el seu valor. En aquest sentit, es tracta d'un esforç que interessa molt al sector i en el qual haurien de tenir un paper actiu les organitzacions que en formen part. La definició de criteris d'autohomologació –que s'haurien de definir de forma consensuada i de manera que les entitats de segon nivell hi poguessin tenir un pes rellevant– pot ser un instrument per evitar el mal ús del tercer sector i facilitar la seva legitimació i el contacte amb la ciutadania.

Més enllà d'això, cal crear mecanismes per simplificar i facilitar la identificació pràctica de totes les organitzacions que constitueixen el sector. Ens referim a la importància d'unificar i actualitzar els registres sectorials existents i d'establir vies públiques d'accés a la informació que existeix sobre el conjunt de les organitzacions.

4. Millorar el funcionament de les organitzacions

La millora del funcionament de les organitzacions és un requisit bàsic per a la seva consolidació. Es tracta d'una millora que ha de comprendre diferents àmbits: des de la direcció i la fixació d'objectius, passant per l'enfortiment dels equips humans, fins a la integració en l'estratègia organitzativa de les decisions sobre els recursos econòmics i la comunicació, així com l'ús de les noves tecnologies.

4.1 Aclarir les estructures organitzatives

En un entorn en què cada vegada és més important la interrelació amb altres organitzacions, i en què creix la gestió de recursos públics (de la societat) per part de les organitzacions cívico-socials catalanes, és indispensable consolidar les estructures organitzatives. Aquesta consolidació implica, en ocasions (però no sempre), la contractació de personal, però sobretot requereix una reflexió i una definició clara de tasques i funcions. La manca d'organització de què presumeixen algunes entitats no afavoreix l'assoliment dels seus objectius. Les entitats joves, i de subsectors tradicionalment poc estructurats (com els de les dones, la gent gran o els immigrants), tenen un repte important en aquest aspecte.

«No, no ho poden ser, perquè totes les persones del Consell Directiu, excepte una persona que és voluntària, són remunerades: així, separem el que són els òrgans de govern de les funcions executives, i això és molt important: distingir entre qui pensa i determina l'objectiu i qui l'executa. En tot cas, bona part del pla de treball que fa l'associació el presenta l'Equip Directiu, o el director, que sóc jo mateix. Jo, per exemple, sóc el director de l'entitat, però no sóc soci i no tinc ni veu ni vot.»

Exret d'una entrevista a una associació que treballa amb infància.

Aquesta estructuració no equival necessàriament a creixement. Definir funcions i responsabilitats no implica necessàriament que cada funció estigui assignada a una persona diferent, sinó tenir clar a qui correspon. Tanmateix, l'estructuració tampoc no hauria de ser sinònim de creació d'estructures molt centralitzades, tal com està succeint en molts casos. Si bé l'especialització i la centralització de determinades tasques esdevenen habituals d'acord amb el creixement d'una or-

ganització, la creació d'estructures per a projectes també ho és en un entorn de canvis ràpids.

En aquest sentit, les organitzacions no lucratives es troben davant del repte de conjugar la necessitat d'aprofitar sinergies i recursos –que pressiona en certa manera cap a la centralització– amb la voluntat de mantenir un elevat nivell de participació (important, principalment, en el cas de les associacions), flexibilitat i capacitat d'adaptació als usuaris (la qual solen perdre les organitzacions molt centralitzades). Es tracta d'un dels grans reptes de les organitzacions grans i mitjanes més orientades a serveis.

Així, doncs, ens trobem davant d'un entorn que obliga les organitzacions a formalitzar les seves estructures i, alhora, a ser imaginatius en la forma de fer-ho. Aquesta tasca, segurament, requereix una reflexió col·lectiva com a sector per arribar a definir models d'estructura adaptables a les diferents tipologies d'organització.

4.2 Consolidar els òrgans de govern

En aquest nou entorn, en el qual les decisions tindran un marcat caràcter estratègic, la consolidació dels òrgans de govern és essencial, i té molt a veure amb la consolidació de les mateixes estructures organitzatives; en les organitzacions grans i mitjanes, significa que els càrrecs executius i no polítics han d'assumir les tasques de gestió i funcionament diari. Aquest fet va molt lligat a la contractació de personal per a determinades posicions.

«Crec que s'ha intentat fer una Junta que sigui efectiva. Tots sabem que, pel que fa a les juntes de les associacions, en el moment de demanar candidats sempre se'n presenten molts; però, quan se'ls donen uns dies fixos per fer els treballs, llavors ja en queden menys. El que podem dir actualment és que la Junta que hem aconseguit últimament és variada i que tots els seus membres tenen unes funcions molt específiques.»

Extret d'una entrevista a una associació que treballa en malalties.

La separació de funcions entre patronats-juntes i direcció és fonamental per al bon funcionament de les organitzacions no lucratives. Aquesta separació –definida legalment– ha de ser una garantia del bon ús dels recursos organitzatius amb vista a la societat i als mateixos fundadors –en el cas de les fundacions–. Parlem d'una separació que, en el cas d'organitzacions grans i mitjanes, s'hauria de concretar en persones diferents, si bé en relació amb les petites organitzacions suposa la definició clara d'aquelles funcions que ha de realitzar l'equip de govern (encara que aquest estigui format per persones que assumeixen el dia a dia de l'organització). Des d'aquesta perspectiva, tot i que l'ideal seria una separació estricta de funcions, la seva inviabilitat en organitzacions petites ens fa recomanar una definició de tasques que porti les organitzacions a identificar la necessitat de realitzar processos de pla-

nificació estratègica i control pressupostari, i que estableixi de forma clara qui és responsable de la seva realització.

«L'Assemblea, que està formada per uns 1.700 socis, és la que tria la Junta Directiva, que no està constituïda necessàriament per parels sinó per qualsevol dels socis, tot i que es procura que hi hagi una representació diversa de parels (de diferents edats i que assisteixen a diferents centres). Tenim un Comitè Consultiu, format per expresidents i exvicepresidents. La missió d'aquest comitè és assumir les funcions de la Junta en cas que aquesta dimitís o que hi hagués algun problema greu; també proposa els candidats a president: tots els candidats a president han de presentar la seva candidatura al Comitè Consultiu i, d'entre totes les candidatures, aquest òrgan en presenta tres a l'Assemblea. Per estatuts i per llei, aquests càrrecs són voluntaris. Després hi ha funcions delegades a gent que treballa aquí, uns quants professionals de l'entitat.»

Exret d'una entrevista a una organització que treballa amb disminuïts.

La renovació dels membres dels òrgans de govern, que com hem vist és difícil sobretot en les organitzacions petites, és un dels temes clau per evitar una excessiva concentració de les decisions organitzatives en un col·lectiu molt petit de persones i per donar una visió externa que afavoreixi una planificació no tancada en elements interns. Des d'aquesta perspectiva, les organitzacions han de fer un esforç per tal que la renovació fixada per estatuts sigui una renovació real. El foment de la participació assembleària i la planificació activa d'aquesta renovació són reptes pendents de moltes organitzacions de tots els volums, i sobretot d'aquelles molt centrades en la prestació de serveis (que, en ocasions, semblen oblidar el seu caràcter participatiu en la recerca de l'eficiència i la qualitat de la prestació).

«D'entrada, als patronats no hi ha renovació: els patrons ho són fins que decideixen no seguir més, o fins que hi ha un acord unànim per treure una persona; però, d'entrada, no hi ha renovació.»

Exret d'una entrevista a una fundació que treballa amb joventut.

La possibilitat de contractar els membres dels òrgans de govern –acceptada per llei en les fundacions catalanes i present en un gran nombre d'associacions– ha estat un element important per facilitar aquesta renovació. Es tracta d'un mecanisme per assegurar la dedicació dels membres de patronats i juntes, sobretot en les organitzacions petites i mitjanes. Des d'aquesta perspectiva, es planteja la necessitat de debatre la possible acceptació per llei de la remuneració dels membres de les juntes. De totes maneres, tot i el seu valor, no hem d'oblidar que la remuneració d'aquests càrrecs suposa un perill evident ja que pot posar en dubte la mateixa manca d'ànim de lucre de les entitats, pel fet de qüestionar part de la seva legitimitat (¿qui fixa els límits de remuneració d'aquests òrgans?, ¿com poden controlar el pressupost d'una organització aquells qui cobren d'aquesta?). És un instrument,

doncs, que s'ha de fer servir amb molta cura i que obliga, encara més, a fer un esforç per a la renovació dels càrrecs.

4.3 Impulsar la planificació a mig-llarg termini

La consolidació dels òrgans de govern és fonamental per impulsar la planificació en les organitzacions del sector. Pensem en una planificació que obligui a una anàlisi del funcionament de la mateixa organització, però sobretot que predisposi les organitzacions a estar obertes als canvis de la societat i de l'entorn.

Les organitzacions no lucratives tenen un repte important en el coneixement de les demandes i noves necessitats socials. Cal fer un esforç, doncs, per recollir informació sobre el que passa al voltant i sobre el mateix impacte de l'organització.

Aquí sorgeixen dos elements clau: la necessitat de crear mecanismes d'avaluació de l'impacte en l'àmbit sectorial i d'establir mitjans de recollida d'informació sobre la societat. Es tracta d'esforços que les grans organitzacions poden i han d'assumir com a activitats importants, i en què les organitzacions de segon nivell tenen un paper important. Així, pensem en el paper d'aquestes organitzacions a l'hora d'impulsar recerques sobre determinades problemàtiques i realitzar estudis periòdics sobre els usuaris i altres actors, així com recollir informació sobre el que s'està duent a terme a Catalunya, però també a d'altres llocs. Aquesta informació hauria d'estar a disposició de tot el conjunt d'organitzacions del sector, i hauria de ser un referent a l'hora d'orientar les activitats de totes les organitzacions. La realització de jornades i sessions de formació sobre canvis socials i noves formes d'intervenció, i la creació d'espais de reflexió i debat sobre els reptes sectorials, també són importants en aquesta línia. I donar suport a aquestes activitats de recerca, difusió i formació pot ser una funció important de les administracions públiques.

4.4 Definir criteris clars de gestió de l'equip humà

La creixent pressió que la societat i les administracions públiques exerciran sobre les organitzacions cívico-socials catalanes, pel que fa al volum però, sobretot, a la qualitat dels serveis oferts, així com al grau d'eficiència en l'assoliment dels seus objectius, obligarà les entitats a fer un important esforç per atreure personal i consolidar els seus equips. En aquestes dues funcions, la definició d'unes polítiques de gestió de recursos humans és essencial. Per això, creiem que les organitzacions cívico-socials catalanes tenen el repte de reflexionar sobre les funcions del seu equip humà, ser creatives en el disseny de fórmules organitzatives que permetin que els diferents col·lectius assumeixin els rols que els corresponen i poder aportar tot el seu potencial i definir criteris orientadors per a la captació, selecció, formació, participació, informació, seguiment i avaluació del seu personal. El sector ha d'assumir la

gestió dels seus recursos humans com una tasca prioritària a la qual cal assignar temps, persones i mitjans. En aquest sentit, les organitzacions grans i mitjanes hauran d'assumir aquesta dedicació de forma interna, cosa que en les organitzacions petites requerirà segurament un suport i orientació externs.

En aquest camp, les entitats de segon nivell tenen un paper fonamental com a facilitadores de criteris i instruments, i també com a formadores. Es tracta, doncs, d'un repte que implica una voluntat per part de les organitzacions, més que no pas grans transformacions, si bé també requereix, evidentment, la presència de persones preparades per poder-la dur a terme. Aquest repte afecta més específicament les entitats orientades a la prestació de serveis, que rebran més pressions per a l'eficiència, i aquelles entitats amb un col·lectiu important de voluntaris.

4.5 Apostar per la promoció i capacitació de remunerats i voluntaris

Per consolidar les organitzacions és bàsic disposar d'un equip humà preparat, i aquí la formació té una rellevància essencial. Aquest element, juntament amb la possibilitat que ofereixen les organitzacions de créixer a títol personal i professional, també és primordial per a la satisfacció del personal i un dels aspectes determinants del compromís i l'estructuració d'equips motivats i continus. En aquest sentit, la poca cultura existent en les organitzacions cívico-socials catalanes de realitzar processos formals de detecció de necessitats formatives i d'oferir al seu personal la possibilitat de formar-se, esdevé certament preocupant.

Evidentment, som conscients de la problemàtica que planteja l'escassetat de recursos a l'hora d'oferir formació al personal. Pensem que, en aquest punt, les administracions públiques desenvolupen una important funció. Així, des d'aquestes s'hauria de facilitar l'accés a la formació del personal de les ONG, mitjançant subvencions a entitats formatives, un sistema de beques individuals, l'oferta pública de plans de formació organitzatiu o sectorials o bé ajuts a plans de formació d'entitats.

Actualment, moltes administracions han optat per impulsar el creixement del sector a través de l'oferta de programes de formació globals. Es tracta d'un esforç important però en el qual el mateix sector hauria de tenir més coses a dir. D'altra banda, l'actual sistema de finançament de plans de formació sectorials o organitzatius mitjançant els ajuts de FORCEM, si bé ha permès a un col·lectiu considerable d'organitzacions accedir a formació, cobreix una part excessivament petita del seu cost, i a més comprèn exclusivament la formació d'assalariats. No podem dir, doncs, que no existeixi preocupació i intents de donar suport a la capacitació del sector per part de les diferents administracions. De totes maneres, creiem que són accions millorables i en les quals el sector hauria de participar més activament. En aquest sentit, cal impulsar en l'àmbit sectorial una reflexió sobre els elements de formació necessaris que permeti dibuixar una oferta de formació global adaptada a les necessitats específiques dels diferents subsectors i volums organitzatius. Aquesta reflexió,

en la qual les entitats de segon nivell haurien de tenir un paper prioritari, és especialment important per a les organitzacions petites i mitjanes (ja que no tenen recursos suficients per treballar plans formatius interns complets) i per a aquelles organitzacions intenses en voluntariat.

Aquests ajuts no tenen sentit si no s'acompanyen d'un increment de la despesa i d'esforços formatius del conjunt del sector.

4.6 Ampliar les formes i les possibilitats de col·laboració voluntària

Els escenaris de futur semblen apuntar cap a un creixement important de les necessitats de personal de les organitzacions cívico-socials catalanes. Aquest creixement suposarà un augment del nombre de personal remunerat, però evidentment també comportarà un increment significatiu de les necessitats d'incorporar altres tipus de col·laboradors. I aquesta capacitat està molt determinada pels canvis socials i demogràfics que estan tenint lloc en el nostre entorn.

Aquests canvis, que han coincidit amb la desaparició dels objectors,¹ plantegen un repte important a les organitzacions cívico-socials catalanes: la capacitat de dissenyar organitzacions i llocs de treball capaços d'atreure nous perfils i adaptar-se a les noves tendències i disponibilitats. En aquest sentit, sembla evident que la possibilitat de realitzar la prestació voluntària des de casa (a través de l'ordinador o juntament amb la família), o per mitjà de la pròpia empresa, cada vegada serà més sol·licitada pels ciutadans. Aquestes noves demandes suposaran un esforç complementari per a les organitzacions i, segurament, faran sorgir estructures amb més espais de coordinació.

«Fins fa poc, només volíem voluntaris si es comprometien a venir un mínim de dues tardes a la setmana durant un any. Però hi ha molt pocs voluntaris que vulguin venir a treballar a aquest barri cada dia, durant tot un any o durant dos dies. La fórmula que hem provat aquest any, i que ha funcionat, és un altre model de voluntariat. Consisteix a agafar algú que vingui a desenvolupar una activitat molt concreta...»

Extret d'una entrevista a una organització que treballa amb infància.

La captació de nous col·laboradors també obligarà les entitats a ampliar les seves fonts de voluntariat i a buscar noves vies de col·laboració amb organitzacions del

1 La majoria d'organitzacions cívico-socials catalanes s'han preparat progressivament per a la desaparició d'un col·lectiu que, en alguns moments, va significar una part important del personal del sector. Avui, són una minoria les que disposen d'aquest tipus de personal (un 16% de les organitzacions). La major part d'aquestes (el 53,3%) considera que la desaparició d'aquest col·lectiu no afectarà la seva organització, mentre que un 12,4% creu que sí.

mateix sector o d'altres. Pensem en col·laboracions que permetin l'intercanvi o la cessió de voluntaris entre entitats cívico-socials, o l'impuls del voluntariat per part d'empreses o administracions públiques del seu personal.

El suport de les administracions públiques a aquests processos serà important. A més de la tasca d'informació i facilitació de l'accés dels ciutadans al sector, les administracions públiques poden impulsar el voluntariat a través de la creació de reglamentacions favorables.

Tota aquesta tasca és important sobretot per a les organitzacions petites i mitjanes i per a aquelles centrades especialment en el voluntariat, les quals no tenen possibilitats o desitjos de créixer amb personal remunerat. La incorporació de voluntaris de diferent perfil i amb menys dedicació planteja un repte organitzatiu important a aquestes organitzacions.

4.7 Reflexionar sobre els límits de la professionalització

L'augment de les demandes socials, juntament amb la creixent professionalització que l'entorn exigeix a les organitzacions cívico-socials catalanes, requeriran en molts casos un canvi en la manera de treballar i un augment del personal contractat (que es donarà sobretot en les organitzacions orientades a la prestació de serveis).

Aquesta situació portarà associada en moltes organitzacions períodes de crisi interna i conflictes entre el seu personal voluntari i remunerat. Més enllà de la reflexió col·lectiva que el sector hauria de realitzar sobre els límits d'aquesta professionalització, és important que cada organització dugui a terme un procés intern similar que permeti aclarir i definir el rol dels assalariats i voluntaris, i treballar en l'establiment de polítiques de relació entre ambdós tipus de personal.

«Nosaltres som un equip professional: ja vam néixer amb aquest tarannà i amb el temps ens hem anat professionalitzant més com a institució; hem augmentat l'oferta de serveis, però procurant de millorar contínuament en qualitat. En aquests moments, crec que som la primera entitat que gestiona un CRAE (Centre Residencial d'Acció Educativa) dedicat a l'acolliment familiar i a la formació (i que està acreditada a través de la ISO 2000). Ens hem anat tecnificant, sense perdre de vista la importància i l'objectiu d'atendre bé les persones de les quals ens ocupem.»

Exret d'una entrevista a una cooperativa que treballa amb infància.

Elements com la possibilitat de contractar persones que han estat voluntàries de la mateixa organització, el nivell de sous del personal, la distribució de responsabilitats entre voluntaris o remunerats, o bé la dedicació mínima o màxima dels voluntaris, hauran de ser cada vegada més explícits. Es tracta d'elements molt vinculats al disseny de polítiques de gestió de recursos humans, que apuntàvem com a repte prioritari.

4.8 Millorar les condicions contractuals i salarials

L'establiment d'unes polítiques salarials i de contractació coherents amb els valors que defensa el sector serà indispensable en aquest nou entorn, tant per poder atreure i retenir els nous professionals com per legitimar les organitzacions davant la resta de la societat.

En aquest sentit, les organitzacions haurien de reflexionar sobre els nivells salarials i fixar criteris d'equitat interna i externa d'acord amb els seus valors i les seves possibilitats. Aquesta reflexió encara és més necessària respecte a la política de contractació (que, en molts casos, no és coherent amb els valors que es defensen i que, a més, tal com s'està aplicant avui en dia, erosiona la possibilitat de les organitzacions de consolidar-se).

Des d'aquesta perspectiva, pensem que el sector ha de fer un esforç per incrementar la contractació fixa i oferir contractes que reflecteixin la dedicació real que s'esperarà dels seus assalariats. Aquests elements estan molt vinculats, evidentment, a la situació econòmica de les mateixes entitats. Per això, creiem que, en un moment d'esperat creixement, les administracions públiques haurien de donar suport a aquests processos de contractació mitjançant beneficis fiscals específics per a la incorporació de personal remunerat en les organitzacions no lucratives. Aquests beneficis, lògicament, haurien de ser superiors en el cas de contractacions de personal en situació de marginació. Pensem en beneficis vinculats directament a la contractació com ara descomptes en les cotitzacions de la seguretat social o plans d'ocupació, però també en elements indirectes que poden beneficiar aquesta situació com ara l'assignació de contractes o subvencions per a períodes plurianuals.

«Si, a més a més, el conveni és plurianual, com en el nostre cas, molt millor. Jo crec que per al sector aquest seria un gran objectiu (introduir amb normalitat la plurianualitat en aquests tipus d'acords), i també és un repte per a l'Administració pública com a manera de relacionar-se amb la societat civil organitzada; i es veu que pressupostàriament l'Administració funciona per anys i, per tant, administrativament això no és possible.»

Extret d'una entrevista a una fundació que treballa amb infància i joventut.

4.9 Establiment d'un marc de regulació de les relacions laborals en el sector

La creixent professionalització de les organitzacions posa sobre la taula un dels temes pendents del sector: el marc de les seves relacions laborals i la relació amb els sindicats.

El nombre cada vegada més significatiu de persones contractades en el sector, així com el seu valor com a agent creador de llocs de treball, faran augmentar la intervenció dels sindicats i que sigui més necessària que mai l'existència d'un marc

sobre el qual s'estableixin les relacions laborals. En aquest sentit, és recomanable que sigui el mateix sector el que faci un pas endavant en aquesta línia. La consolidació d'una patronal sectorial o de diverses subsectorials seria un punt interessant en aquest camí.

Aquestes patronals (de les quals, segurament, algunes entitats de segon nivell ja existents podrien ser un punt de partida) caldria que impulsessin la reflexió sobre la conveniència d'un conveni col·lectiu sectorial o vinculat a les diferents activitats. El que està clar és que l'actual manca de regulació de moltes activitats del sector no és positiva.

4.10 Integrar el finançament com a element estratègic

La reflexió sobre la pròpia estructura de finançament (públic, privat, cobrament de serveis, etcètera) és el pas previ per tal d'impulsar i encetar accions en els diferents àmbits.

Aquesta integració de l'estructura de finançament dintre de les decisions estratègiques, ha de permetre el treball a llarg termini per aconseguir una estructura de finançament d'acord amb els elements bàsics de l'organització: capacitat de gestió, missió, activitats i serveis...

Modificar l'estructura de finançament a curt termini és molt difícil, però a llarg termini les organitzacions poden fer esforços per assolir una estructura de finançament que sigui el més propera possible a les seves necessitats.

En l'actualitat, encara no hi ha gaires organitzacions que tinguin aquest enfocament estratègic de l'estructura de finançament.

4.11 Incrementar el nivell de finançament privat, especialment en les organitzacions de volum mitjà-gran

No només cal dedicar recursos per a la captació de fons, sinó també dur a terme polítiques de fidelització i incrementar les relacions amb les empreses privades.

Aquest esforç d'apropament al finançament privat ha de permetre a les organitzacions una major diversificació de les fonts de finançament, i al mateix temps incrementar els fons no predeterminats a projectes concrets, com succeeix freqüentment amb els fons procedents del sector públic.

S'ha de tenir en compte que tots els esforços per assolir formes de finançament privades són molt lents, perquè, com s'ha comentat en l'apartat anterior, aquests canvis són de caràcter estratègic i tenen un efecte a llarg termini. Així, doncs, s'ha de fer un esforç continuat i constant per tal d'assolir aquest finançament privat.

Tanmateix, un millor tracte fiscal de les administracions públiques suposaria un incentiu addicional per als donants.

4.12 Programes plurianuals de finançament públic

Una gran part de les activitats que realitzen les organitzacions d'aquest sector són finançades per l'Administració en virtut del seu interès social, i moltes d'aquestes activitats són estables i es duen a terme any rere any. Però sovint les organitzacions no poden establir els equips ni realitzar una acurada planificació de futur a partir del cicle anual de finançament habitual. Aquest cicle anual obliga a treballar amb un important grau de precarietat, que finalment, en moltes ocasions, arriba a l'usuari.

Tot i ser conscients de les dificultats que la contractació pública té per treballar amb cicles plurianuals, aquests programes reconeixen una realitat dels projectes consolidats que es realitzen cada any.

Per part de les organitzacions, la plurianualitat també implica reptes per guanyar i mantenir la confiança de les administracions que ha de fer possible el finançament plurianual. I aquesta confiança només pot venir de la millora dels processos de gestió, la transparència, la professionalitat...

4.13 Impulsar la clàusula social

Un altre tema rellevant en la feina amb l'Administració pública és la clàusula social. Aquesta clàusula implica el reconeixement de la influència positiva del fet no lucratiu en la realització de determinades activitats d'interès social, per la qual cosa es fa una valoració activa mitjançant les condicions de contractació.

Com en el cas de la plurianualitat, la clàusula social és una millora que no té un cost directe per a l'Administració, sinó que les dificultats per a la seva aplicació provenen més aviat del treball en el procediment de contractació pública. No obstant això, aquesta dificultat es pot salvar amb la voluntat específica, com s'ha demostrat ja en nombroses ocasions.

Per a les organitzacions, la clàusula social suposa un reconeixement i una ajuda important que implica de nou la millora dels procediments de gestió i transparència.

4.14 Millorar la gestió de la tresoreria

La gestió de la tresoreria és un problema comú en moltes organitzacions, i en moltes ocasions derivat de la mateixa operativa del finançament públic.

Els principals elements per a la millora de la gestió de la tresoreria són la planificació i l'anticipació. A més, per assolir aquesta millora, la consecució de més pactes sectorials per a un suport del sector bancari que proporcioni garanties globals i condicions comunes, hi pot ajudar decisivament.

Tanmateix, les administracions haurien de considerar la revisió dels terminis de pagament de subvencions i contractes per ajudar a una millor gestió de la tresore-

ria de les diferents organitzacions, especialment la d'aquelles que tenen una estructura financera més feble.

4.15 Integrar les campanyes de comunicació dintre de l'estratègia organitzativa

Un repte important que les organitzacions cívico-socials catalanes hauran d'afrontar és el canvi en la seva concepció de la comunicació i la seva integració com un element més de la seva missió i estratègia organitzativa.

L'anàlisi realitzada revela que, tot i que la majoria de les organitzacions utilitzen mecanismes de comunicació, aquests elements no estan plenament integrats en l'estratègia de les entitats. En moltíssimes organitzacions, la comunicació no es considera pas un element bàsic de l'actuació organitzativa. Aquesta percepció contrasta amb l'important valor d'aquesta activitat per a l'assoliment de molts objectius organitzatius. La comunicació és fonamental per a les entitats que tenen en la transformació i la sensibilització de la societat un dels seus punts fonamentals, però també és un element clau per a les organitzacions prestadores de serveis per arribar als seus usuaris, així com per al conjunt del sector per consolidar i ampliar la seva base social i aconseguir nous recursos econòmics.

En aquest sentit, les organitzacions tenen el repte d'integrar aquest element com a part bàsica de la seva actuació i destinar recursos humans i econòmics a la seva concreció. Perquè la manca d'aquests recursos moltes vegades frena les entitats. La realització de campanyes de comunicació conjunta, l'aprofitament o creació de nous espais públics de comunicació (webs sectorials, revistes...) o l'ús de les noves tecnologies són alguns dels mecanismes existents que permeten reduir el cost econòmic i humà d'aquest tipus d'activitat. Així, les organitzacions de segon nivell poden ajudar a assumir aquest cost proporcionant, per exemple, serveis conjunts de comunicació i impulsant els mecanismes conjunts de rendició de comptes i transparència. De totes maneres, i amb independència del rol d'aquestes entitats, les organitzacions grans i mitjanes han de fer un esforç significatiu en aquesta línia.

El desenvolupament de bones estratègies de comunicació és essencial perquè el sector consolidi les seves funcions més enllà de la prestació de serveis. Aquesta consolidació és indispensable en un entorn en el qual la diferenciació d'aquestes entitats respecte d'altres prestadores de serveis serà un dels eixos justificants de la seva prioritització davant altres models. Des d'aquesta perspectiva, i com ja hem apuntat, la seva funció com a canalitzadora de les inquietuds i desitjos de participació dels ciutadans –una base social àmplia i fidel– i com a font de sensibilització i denúncia social –sensibilització i pressió política– esdevé clau.

El canvi en la percepció de la comunicació no només suposa una major dedicació de recursos per part de les organitzacions i l'ús d'instruments de comunicació adaptats a les noves realitats, sinó també un canvi en la seva direcció. La comuni-

cació ha de deixar de plantejar-se tan sols unidireccionalment (tot i que en moltes ocasions continuarà sent així). Les organitzacions han de tenir clara la necessitat no només d'informar sinó també de rebre informació. Cal establir mecanismes formals o informals que permetin recollir informació d'allò que pensen el conjunt dels ciutadans, la pròpia base social i els usuaris, i també d'allò que els preocupa. Es tracta d'una tasca no sempre fàcil i en la qual les entitats de segon nivell haurien d'assumir un paper de lideratge.

Un altre dels temes pendents del conjunt del sector és la comunicació amb els seus propis usuaris. Existeix una dificultat evident per part dels usuaris, però també de moltes organitzacions, d'accedir a una informació completa sobre aquells serveis que s'ofereixen als usuaris, a fi de poder establir un itinerari de serveis adequat i no reproduir serveis que ja s'estan oferint. En aquest sentit, les organitzacions de segon nivell esdevenen un espai privilegiat d'intercanvi i coneixement, i són les que poden impulsar la creació de documentació o mecanismes d'informació que estiguin a disposició dels professionals socials (públics o privats) i, en alguns casos, dels mateixos usuaris sobre la tipologia de serveis que s'ofereixen.

4.16 Impulsar la rendició de comptes amb la base social i la ciutadania

Però la comunicació no s'ha de limitar a la realització de campanyes de sensibilització o pressió política. En un entorn com el que s'apunta, en el qual les organitzacions cívico-socials assumiran un creixent protagonisme, sembla lògic pensar que hi haurà una major demanda del conjunt dels ciutadans de transparència per part d'aquestes entitats.

El fet de passar comptes de l'activitat que es realitza amb la pròpia base social, però també amb el conjunt de la societat, serà fonamental per mantenir la legitimitat del sector. En aquest sentit, es tracta d'una tasca que cada organització ha d'assumir, però en la qual l'actuació del sector com un tot té un paper bàsic. No hem d'oblidar que la confiança de la societat en el conjunt d'organitzacions hi està molt vinculada i la manca de transparència d'una organització afecta negativament a tot el col·lectiu. Així, les entitats de segon nivell tenen un paper fonamental en l'impuls de la reflexió en aquests àmbits, així com també en la creació d'instruments de control i transparència sectorials (bases de dades, webs, estudis anuals...) i la formació de les entitats que en formen part, perquè la rendició de comptes es pugui dur a terme. Aquesta rendició de comptes requereix la recollida i elaboració d'informació econòmica, però també d'impacte de l'activitat (informació que, de moment, encara no tenen moltes organitzacions).

El sector haurà de fer un esforç per desenvolupar mecanismes d'avaluació estandaritzats que facilitin la valoració de l'impacte, i no només per comunicar sinó perquè es tracta d'un instrument bàsic de millora. Les entitats de segon nivell, però també les macroorganitzacions, tenen un paper important com a líders d'aquest procés.

D'altra banda, tot i que l'impuls de la rendició de comptes ha de provenir del mateix sector, les administracions públiques poden crear mecanismes per donar-hi suport i refermar la confiança de la societat en les organitzacions cívico-socials. Des d'aquesta perspectiva, algunes entitats reclamen un major control públic d'altres entitats del sector. Així, es creu que, perquè el sector millori la seva imatge global, seria important assegurar una major rigorositat de comptes amb l'obligació de presentar resultats anualment (obligació que les associacions no tenen) i establir registres públics en què els ciutadans poguessin consultar la situació de cada entitat. Tot i que la necessitat d'aquest major control no és compartida per la majoria d'organitzacions del sector, el que sí és cert és que les dificultats d'aconseguir informació fidedigna sobre les organitzacions cívico-socials, en moltes ocasions, frenen la col·laboració ciutadana vers aquestes. La creació d'un registre públic o d'algun altre sistema voluntari o obligatori, impulsat pel mateix sector o per les administracions, que ajudés a solucionar aquest problema suposaria un impuls per al sector.

4.17 Donar suport des de l'Administració a l'ús de les noves tecnologies en la seva relació amb el sector

L'oferta de serveis com ara la justificació de subvencions a través del web, així com l'accessibilitat a la informació o a possibles consultes via telemàtica, són algunes de les possibilitats reals de suport.

Es tractaria d'impulsar la formació en l'ús de noves tecnologies tant des de les entitats de segon ordre com des de les administracions públiques.

«Nosaltres, com a coordinadora, a més de la nostra pàgina web, ja tenim comunicació via intranet entre nosaltres, i anem millorant alhora que ho fan els centres. Ara hem sol·licitat una subvenció per fer un estudi sobre aquesta temàtica. Hi estem treballant i ens comuniquem a través de la intranet. Les estadístiques es fan així, tot i que encara hi ha entitats que no consten en el sistema; però cal anar a poc a poc.»

Extret d'una entrevista a una coordinadora que treballa amb disminuïts.

5. Crear noves estratègies de col·laboració entre organitzacions

La creixent demanda de claredat i eficiència en l'ús de recursos, així com l'aparició de noves problemàtiques cada vegada més complexes, obliguen les organitzacions cívico-socials catalanes a fer un esforç per augmentar la col·laboració entre si mateixes. Aquesta col·laboració requereix d'un canvi en la cultura sectorial i també d'una aposta real de recursos per part de les entitats.

5.1 Impulsar la cultura de col·laboració dintre del sector

Perquè l'estructura relacional dintre del sector variï, ens cal un canvi cultural pel que fa a la valoració de la necessitat i el sentit de la col·laboració en el marc del sector. Tot i el discurs en una altra línia, la majoria d'organitzacions no lucratives encara són molt reticents a col·laborar amb altres entitats; a més, la creixent competència en la recerca de recursos externs ha aguditzat aquesta situació. Les organitzacions cívico-socials catalanes encara pensen poc en matèria de col·laboració quan es plantegen la solució d'un determinat problema o la resposta a una necessitat. Així, s'opta per la creació de nous serveis i s'analitza poc el que fan altres entitats. La pertinença a organitzacions de segon nivell no es relaciona directament amb una major facilitat en l'assoliment dels objectius organitzatius, i la col·laboració amb altres organitzacions es limita, en la majoria d'ocasions, a la recerca de fonts de finançament o ajuts de caràcter puntual. Aquesta situació s'explica per l'elevat grau de personalisme que ha caracteritzat el sector, així com per la manca de coneixement i capacitat de moltes organitzacions per relacionar-se.

És necessari, doncs, que les organitzacions canviïn la forma de plantejar-se la seva actuació i considerin la col·laboració com una àrea prioritària d'acció. Per això, és important abandonar els personalismes, i aprofundir en la formació i millora dels canals de comunicació intersectorial.

«Perquè crec que l'intercanvi d'experiències és molt important, i perquè d'aquesta manera es fomenta la solidaritat. El que no podem pretendre és fer una acció solidària aquí, i després tancar-la cap enfora. Si nosaltres podem aportar una experiència formativa, és important fer-ho; i viceversa. I alhora per aconseguir més força des del treball comú de totes les entitats que treballen en el sector.»

Extret d'una entrevista amb una organització que treballa amb drogodependents.

Es tracta d'un repte que el mateix sector ha d'assumir, però en el qual les administracions públiques poden ajudar. En aquest sentit, pensem en la necessitat de donar suport mitjançant diferents instruments a la formació en aquests àmbits, però sobretot a la realització de projectes conjunts. Així, creiem important que, des del sector públic, es prioritzi l'atorgament de contractes i ajuts a aquelles entitats que dissenyen projectes de forma conjunta.

Aquesta necessitat encara és més evident en el cas de les organitzacions petites. El suport des de les administracions públiques, sobretot a organitzacions de gran volum, i la tendència creixent a diluir-se les fronteres entre problemàtiques comportaran situacions complexes a les organitzacions de petit volum. En aquest sentit, els excessius personalismes i les estructuracions organitzatives molt particulars dificultaran la supervivència de les organitzacions petites-mitjanes. Aquestes organitzacions hauran de fer un esforç per augmentar el seu nivell d'especialització o bé per créixer, mitjançant l'ampliació de la seva base social i els seus recursos –fet que cada vegada serà més difícil– o a través de processos de coordinació o fusió.

Així, doncs, creiem que el futur sembla dibuixar un sector amb un nombre menor d'organitzacions de major volum (cada vegada més pluridisciplinàries) i organitzacions molt especialitzades de volums diversos. Encara que la forma en què les administracions públiques decideixin orientar les polítiques de suport al sector determinarà en gran mesura el dibuix final d'aquest escenari.

«Encara hi ha molta por perquè ens veiem com a competidors. Hi ha molta por a manifestar els teus projectes per tal que no se'ls copiïn. Diria que és una immaduresa del sector: ens coneixen poc i encara veiem els altres com a contraris i no com a aliats. Penseu que hi ha programes en què tu no pots fer-ho tot, i llavors recordes que amb aquests vas treballar amb molt de gust. L'any passat vam treballar amb una associació que tractava amb nois, i com que nosaltres treballàvem amb noies ho vam posar en comú, i ho hem continuat fent. El Ministeri ens va subvencionar el projecte i nosaltres vam contractar la gent, i la vam cedir a l'altra associació, perquè nosaltres érem l'entitat capdavantera del projecte i, per tant, havíem de contractar el personal. Tenim experiències molt positives i pensem que en el futur les hem de repetir.»

Extret d'una entrevista a una organització de dones.

5.2 Enfortir les entitats de segon nivell

Les entitats de segon nivell tindran un paper cada vegada més important en un entorn en el qual el creixement de totes les organitzacions sembla difícil, les administracions i la societat reclamen més transparència i claredat a l'hora de cercar interlocutors, i s'exigeix més legitimitat a l'hora d'oferir determinats serveis i defensar posicions polítiques.

Des d'aquesta perspectiva, i amb el convenciment que unes estructures de segon nivell fortes són bàsiques per consolidar el paper del sector dintre de la socie-

tat, així com per millorar la seva funció de prestació de serveis, creiem que el mateix sector ha d'apostar per aquestes entitats. I aquesta aposta implica, entre d'altres factors, la dedicació de més recursos econòmics i humans a aquestes entitats. No hem d'oblidar que la manca de recursos és una de les principals debilitats de les organitzacions de segon nivell. En aquest sentit, la creació per part de les administracions de subvencions específiques per a aquests tipus d'entitats o la canalització de les accions de suport organitzatiu a través d'aquestes són importants per ajudar a la seva consolidació.

Però la consolidació de les coordinadores i federacions no s'assolirà solament amb més recursos. Cal que aquests tipus d'organitzacions impulsin processos de reflexió que els permetin aclarir el seu rol dintre dels respectius subsectors i definir una oferta de serveis als seus membres que les faci atractives. Per aquesta raó, és necessari que les mateixes organitzacions no lucratives especifiquin què esperen de les entitats de segon nivell de les quals formen part –com poden col·laborar aquestes entitats en l'assoliment dels objectius organitzatius– i que aquestes defineixin estratègies d'actuació que permetin respondre a aquestes expectatives. Aquestes estratègies segurament apuntaran cap a un paper més actiu d'aquestes entitats en la millora de la capacitat tècnica de les organitzacions membres –a través de la potenciació de la formació i els intercanvis d'informació–, en l'oferta de serveis –que, sobretot, les petites organitzacions no poden assumir per si mateixes, com els de comptabilitat, serveis informàtics o de personal, etcètera– i en la definició de propostes polítiques.

D'altra banda, el nou entorn comportarà la necessitat d'aclarir la raó d'existència de les diferents coordinadores i entitats de segon nivell amb vista a les administracions i a la societat en general. En aquest sentit, es dibuixa un escenari en el qual les divisions no fonamentades en diferències reals provocaran problemes als subsectors en què aquestes es donin. Això no vol dir que creiem que el nombre d'entitats de segon nivell es reduirà, sinó que aquestes s'han d'especialitzar.

Davant d'aquest procés d'especialització, hi ha el sorgiment de problemàtiques cada vegada més transversals, alhora que la necessitat de relacionar-se amb l'Administració en temes que afecten el conjunt del sector comportarà l'aparició d'entitats genèriques representatives de tot el sector. És fonamental que aquestes entitats disposin del suport de la majoria d'organitzacions del sector, si es vol que realment puguin dur a terme les seves funcions i tenir un impacte significatiu per al conjunt del sector.

6. Desenvolupar un nou paradigma relacional amb l'Administració pública

El desenvolupament de nous paradigmes de relació amb l'Administració pública és clau en el nou entorn que es dibuixa. Així, pensem en un canvi de paradigma que condueixi a un major paper de les organitzacions cívico-socials en la definició de polítiques públiques i que permeti establir una relació de col·laboració, basada en l'existència d'objectius comuns, entre l'Administració i el tercer sector.

Aquest nou paradigma, que s'ha de fonamentar en un canvi de cultura pública i no lucrativa, requereix d'una prèvia definició del paper de cada sector i del que s'entén per interès col·lectiu, de la creació de mecanismes reals de concertació de polítiques públiques i de la redefinició dels mecanismes actuals de relació entre l'Administració i les organitzacions cívico-socials catalanes.

6.1 Redefinició dels mecanismes actuals de relació entre les administracions públiques i el sector no lucratiu

Com ja hem apuntat, cal redefinir els mecanismes actuals de relació tant pel que fa als objectius com als mitjans utilitzats per impulsar-la. Així, creiem que la millora de les relacions hauria de passar per tres aspectes bàsics: la reformulació de la naturalesa o les característiques dels contractes o subvencions establerts, la redefinició de la identitat corporativa del prestador i el tipus de relació que s'estableix entre els actors implicats.

a) La redefinició dels criteris bàsics d'assignació de contractes i subvencions

Des del sector, es reclama una redefinició dels criteris bàsics d'assignació dels contractes i subvencions i una major transparència en la seva explicació.

«De vegades, els criteris d'assignació de recursos per part de l'Administració no estan gaire ben definits. Tens el dubte de per què a altres grups els donen uns recursos desproporcionats, quan la valoració que fas dels projectes que presenten no és bona, i no consideres que valgui la pena destinar-hi tants recursos. Crec que les bases de les convocatòries per als projectes haurien de ser més exhaustives.»

Extret d'una entrevista a una organització que treballa amb gent gran.

Pel que fa a la contractació pública, es demana que el cost del servei no sigui l'únic criteri a l'hora de realitzar-la. Es reclama que l'experiència prèvia de treball, el coneixement dels usuaris, la proximitat a la realitat, la manca d'ànim de lucre i la participació de personal de difícil inserció en la prestació del servei siguin variables que tinguin un pes significatiu.

També hi ha la qüestió de la clàusula social en la contractació pública, que és especialment important per al sector de la inserció laboral de col·lectius en situació de risc. Aquest tipus d'organitzacions, moltes vegades, tenen en les administracions públiques alguns dels seus principals clients. En aquest sentit, la creixent contractació d'empreses privades per a serveis que fins ara oferien aquestes organitzacions està costant molts llocs de treball al sector. Les organitzacions d'aquest àmbit coincideixen a afirmar que més que subvencions el que volen és que les administracions els donin feina.

L'ús de la contractació pública com a instrument per impulsar una determinada política social ha estat reconeguda per la Unió Europea en el seu *Llibre verd*.² Creiem que aquest reconeixement s'hauria de traduir en una modificació de l'actual Llei de contractes públics, que prioritza la igualtat en la licitació per sobre d'altres conceptes. De totes maneres, i mentre no arribi aquesta modificació, les administracions públiques poden utilitzar els plecs de condicions per donar prioritat, per exemple, a la inserció laboral com a criteri determinant a l'hora d'assignar un contracte.

D'altra banda, la demanda que es valori l'experiència, el coneixement i la proximitat a l'usuari quan es contracten serveis socials (que la majoria d'organitzacions del sector consideren important per assegurar elements qualitatius del servei poc valorables amb dades numèriques), és fonamental sobretot per a la supervivència de les organitzacions de petit volum, ja que aquests són els elements en què segurament poden competir de forma més igualitària. Tanmateix, i encara que es reconeguin aquests aspectes, és força lògic que en la contractació de serveis públics les administracions apostin (com han fet fins ara) per organitzacions grans, consolidades i que hagin demostrat la seva capacitat tècnica. En aquest sentit, les organitzacions petites tenen el gran repte de consolidar les seves estructures i provar la seva eficàcia i eficiència. En un entorn com el que es planteja, aquest tipus d'organitzacions ho tindrà més difícil per sobreviure. Segurament, en un futur proper, ens trobarem amb un creixent nombre d'aliances per guanyar volum, la qual cosa no vol dir que des del sector no s'hagi de continuar lluitant perquè criteris com els assenyalats tinguin prioritat a l'hora de contractar.

De totes maneres, creiem que una excessiva concentració dels contractes en molt poques organitzacions de gran volum no és positiu per a la societat. Les administracions públiques tenen en els contractes públics una forma de potenciar el mercat de

2 Comissió Europea, *Llibre verd: Fomentar un marc europeu per la responsabilitat social de les empreses*, juliol 2001.

serveis socials, i així evitar un monopoli que (tot i que pogués estar sota una organització cívico-social) considerem que no seria positiu. En aquest sentit, la consideració dels elements d'implantació territorial, proximitat i localitat poden afavorir aquests processos.

Pel que fa a les subvencions –però també als contractes–, una de les demandes més consensuades pel sector és la possibilitat d'accedir, per a segons quina tipologia de projectes, a ajuts per a períodes superiors a un any. Aquesta possibilitat permetria donar certa estabilitat a les organitzacions i programes i assegurar una continuïtat en els serveis realitzats. Es tracta, per tant, d'una aposta clara per un sector més fort i independent.

Un altre element crític relacionat amb l'assignació de subvencions és la seva excessiva dispersió, sobretot en alguns subsectors, cosa que implica uns volums de subvencions que realment no permeten tenir un impacte organitzatiu significatiu. Aquesta dispersió (que esdevé negativa per a la mateixa eficiència dels recursos assignats) es podria solucionar en part amb la major especialització dels instruments de relació apuntats, així com amb un major aclariment dels criteris d'assignació. En aquest sentit, pensem que les subvencions de les administracions públiques s'haurien de definir, cada vegada més, cap a projectes innovadors i programes de suport organitzatiu.

La limitació d'accés a determinades subvencions segons la fórmula jurídica del sol·licitant (fet que ha obligat força organitzacions a adquirir diverses formes jurídiques segons interessos puntuals) també és un dels aspectes més qüestionats. Aquesta limitació, si bé sembla lògica quan el que es desitja és impulsar un determinat sector, no ho és sota l'actual sistema d'assignació de recursos, en el qual les subvencions estan vinculades generalment a la prestació d'un determinat servei. La forma jurídica com a criteri d'assignació sí que té sentit, en canvi, en un entorn en el qual les diferències entre cada forma són clares i en què les subvencions es destinen a donar suport a estructures organitzatives concretes. En aquest sentit, cal aclarir l'ús d'aquest instrument.

b) La facilitació dels procediments de contractació i atorgament de les subvencions

A més dels criteris d'assignació, el nou entorn reclama una facilitació dels procediments de contractació i assignació de subvencions. Cal promoure una disminució de la burocràcia, una major accessibilitat dels funcionaris responsables de la gestió d'aquestes col·laboracions i un augment de la transparència.

L'excessiva burocràcia implicada en aquests processos suposa una càrrega evident per a les organitzacions que hi accedeixen, i condueix a una reducció de l'impacte real de la col·laboració realitzada. Aquesta burocràcia també limita les possibilitats de les petites entitats d'accedir a aquest tipus d'acords.

D'altra banda, el pagament endarrerit dels contractes i subvencions respecte a l'execució del projecte planteja problemes evidents de tresoreria a les organitzacions

cívico-socials catalanes. Aquests problemes són especialment greus en un sector en el qual hi ha importants dificultats per accedir a finançament bancari. Per aquest motiu, es considera necessari que les administracions públiques ajustin el pagament de serveis a la seva prestació.

Més enllà d'això, i especialment pel que fa als contractes, des del sector es reclama una major cooperació en la definició de les seves condicions. En aquest sentit, es demana un reconeixement de la seva experiència com a organitzacions i una avaluació i fixació de criteris de prestació que es puguin negociar entre les administracions i les entitats.

c) El canvi dels mecanismes de control

La millora del funcionament de les relacions entre les administracions públiques i les organitzacions no lucratives, i sobretot de l'impacte d'aquestes relacions, implica necessàriament un canvi en els mecanismes de control de les subvencions i contractes.

Considerem que els sistemes fins ara establerts, basats en el control pressupostari i no pas d'impacte, han estat els causants de molta burocràcia associada a aquests instruments, alhora que han provocat una orientació no sempre associada als objectius reals dels recursos públics.

Moltes veus des del mateix sector reclamen una avaluació real de l'impacte i un interès de les administracions públiques per la qualitat del servei, i no només pel seu cost o la despesa associada.

«Caldria que hi hagués una clàusula de valoració de les entitats socials i del plus que aporten. Cal fer una autocrítica en positiu per part de les entitats que presten serveis, en el sentit d'estar permanentment amb una actitud de millora dels serveis. Això implica una revisió permanent de la gestió i començar a pensar en termes d'indicadors de qualitat reals; i quan dic això estic parlant de certificació de la qualitat o de processos de normalització de la qualitat, ja sigui ISO, FQM o altres models que existeixen, o bé el model que estableixi el mateix sector, que és el que seria desitjable.»

Extret d'una entrevista a una organització que treballa amb voluntariat.

En aquest sentit, creiem que cal canviar la tradició de control, basada en la relació entre recursos disponibles/recursos exhaurits, per uns sistemes que permetin avaluar l'eficiència (recursos utilitzats vs. objectius), l'eficàcia (assoliment d'objectius) i el respecte de determinats criteris. Aquest sistema de control i avaluació és més complex, i requereix de les administracions públiques un esforç suplementari en la definició d'objectius clars i criteris de prestació (definició en la qual la participació de les mateixes organitzacions prestadores pot ser molt important). Tornem, a plantejar, doncs, la necessitat de transformar no ja els criteris d'assignació sinó també els seus procediments.

En el canvi dels mecanismes de control de les subvencions i contractes, les organitzacions cívico-socials catalanes tenen un repte important. Encara hi ha poques organitzacions que tinguin sistemes creats d'avaluació del seu impacte. El sector hauria de treballar per dissenyar sistemes estandarditzats d'avaluació que poguessin servir de referent a l'hora d'establir nous sistemes de control. I creiem que les entitats de segon nivell hi haurien de tenir un paper destacat.

6.2 Ampliació dels espais de relació

Actualment, la relació de les organitzacions cívico-socials catalanes amb les administracions públiques se centra principalment en l'atorgament de subvencions i contractes o la cessió de locals. Els espais de relació estan molt limitats. Tant des de l'Administració pública com des de les mateixes organitzacions, moltes vegades la relació es planteja des d'una perspectiva eminentment pràctica, sense integrar-se dintre d'un marc d'actuació global més estratègic. Per tant, s'estableix un vincle desigual entre les organitzacions i l'Administració.

Aquesta situació no afavoreix la consolidació del sector, alhora que disminueix el seu pes real dintre de la societat. Des d'aquesta perspectiva, i com ja hem apuntat en les primeres recomanacions, creiem necessari que el sector faci una aposta per recuperar i consolidar el seu paper com a portaveu i font de pressió i denúncia social (un paper que les organitzacions no tan orientades a serveis han de potenciar especialment, i en el qual la consolidació de les entitats de segon ordre pot donar un impuls molt significatiu).

Més enllà del suport econòmic, les administracions públiques poden impulsar aquests processos racionalitzant els actuals espais de participació sectorials i consolidant-los com a llocs de participació i concertació reals. Es tracta d'un repte que té com a requisit previ el fet que es defineixi el model de serveis socials i s'aclareixi el paper de les organitzacions cívico-socials en la planificació i provisió de serveis.

«L'Administració pública pot facilitar o pot dificultar les coses, és a dir, des de l'Administració es pot fer una política tendent a la dispersió o tendent a la interlocució. I durant molts anys, tant a Catalunya com en molts ajuntaments, s'ha tendit més a voler-se relacionar amb moltes entitats petites i fer política en aquest sentit, i no pas a animar processos de confluència i de suma d'esforços. S'ha de ser capaç de superar algunes coses. El sector té la primera assignatura pendent com a tal, però l'Administració també pot ajudar o no ajudar en aquest procés.»

Exret d'una entrevista a una organització que treballa en infància i joventut.

VI. Visions sobre el tercer sector

1. Visions generalistes

El tercer sector, actualitat i reptes de futur

Carles Armengol

La vertebració d'una realitat diversa i plural

Allò que ens hem avingut a anomenar tercer sector és una realitat extremadament diversa, complexa i difícil de delimitar. Les diferents aproximacions –com aquest mateix *Llibre blanc*– ens van confirmant aquestes observacions primàries i ens presenten un conjunt d'entitats diferenciades per les formes jurídiques que empren en la seva constitució (fundacions, associacions de diversa índole, cooperatives...); diferents també en les seves finalitats i orientacions ideològiques polítiques o confessionals; amb característiques econòmiques i humanes també molt variables; que desenvolupen rols, funcions socials i tasques també diverses, i amb una forta tendència a la fragmentació en entitats petites.

Dins d'aquest panorama, emergeixen també entitats que consoliden trajectòries de força anys, organitzacions que creixen i assoleixen volums ben considerables i diverses formes de coordinació i cooperació entre entitats, mitjançant agrupacions de segon ordre.

Aquesta realitat comporta avantatges (de flexibilitat, d'adaptació) i inconvenients (de delimitació, de fragilitat, d'operativitat), però no sembla que hagi de canviar de manera ràpida. Podrem anar dibuixant una tipologia d'entitats que pugui definir grups d'entitats, més o menys homologables entre si, però molt diferenciades respecte de les d'altres grups.

L'esforç d'adaptació que fan les entitats vers la seva realitat i les necessitats amb les quals s'enfronten, així com l'interès per assolir determinats beneficis fiscals o d'altre tipus, fan que fins i tot les formes jurídiques es forcin i es desfigurin del seu sentit més primari. Així, per exemple, trobem fundacions creades pràcticament sense capital fundacional o associacions plenament professionalitzades i dedicades a prestar serveis a tercers. D'altra banda, determinades iniciatives jurídicament inscrites en el sector privat mercantil, com poden ser les empreses d'inserció o els centres especials de treball, desdibuixen encara més alguns límits entre el sector privat i el tercer sector.

En aquest sentit, tampoc no és previsible que les formes jurídiques aclareixin o ordenin el sector. Aquestes hauran de seguir l'evolució de les necessitats i adaptar-s'hi, de manera que difícilment tendiran a simplificar-se o reduir-se. Així, doncs, la vertebració del sector haurà de ser sobretot una responsabilitat del mateix sector i s'esdevindrà com a fruit del seu procés de consolidació.

Aprofundir en una identitat fonamentada en valors

L'eclosió viscuda d'un cert debat públic sobre el tercer sector i, molt específicament, sobre el voluntariat, pot haver afavorit un procés d'autoidentificació amb el sector per part dels diversos grups i entitats. Per continuar aquest procés caldrà aprofundir en la construcció de la identitat del tercer sector.

- Una identitat que s'ha de basar no tan sols en termes jurídics sinó en els valors clau que el tercer sector aporta a la vida social:
 - El seu fonament, que és l'exercici de la llibertat d'iniciativa i l'assumpció de responsabilitats col·lectives per part dels ciutadans.
 - La seva finalitat, que és l'interès general en les seves diverses concrecions i amb absència de cap afany de lucre.
 - La seva manera de treballar, amb estructures flexibles i participatives.
 - La pedagogia dels valors cívics, socials i polítics que exerceix (autoorganització de la comunitat, independència, participació, aprofundiment democràtic...).
 - El potencial enorme de capital social que genera (relacions socials, vertebració de la comunitat, accions solidàries, compromisos cívics, generació de confiança social...).
 - La funció de denúncia o d'alerta social, en fer aflorar situacions d'injustícia o posar en evidència necessitats socials.
 - La valoració i el desenvolupament del voluntariat com una de les formes de col·laborar amb una entitat, tot compartint finalitats i valors.

Aquesta definició progressiva d'identitat ha de permetre una autoidentificació més gran amb el sector per part de totes les entitats que el constitueixen, per tal de prendre consciència de la seva dimensió real i reclamar l'espai social adient.

Tenir veu: estructura representativa i reconeixement

El procés d'autoidentificació ha d'ajudar a desenvolupar i consolidar les xarxes de cooperació i defensa dels interessos del sector, més enllà de la fragmentació i la pluralitat en tots els ordres que són pròpies del sector.

Aquestes xarxes, en els diferents nivells d'organització de la col·lectivitat (local, regional, nacional, estatal, europeu, mundial), i estructurades de manera global o sectorial segons àmbits d'actuació o tipus d'entitat, han de facilitar l'assoliment d'un reconeixement del tercer sector en tots els ordres de la vida social i en tots els nivells de l'organització política de les comunitats.

En la mateixa línia, el tercer sector ha d'assolir estructures representatives legítimes, des de l'autogovern institucional del mateix sector i a través de mecanismes transparents i democràtics. Només des d'aquestes estructures representatives podrà assolir el valor polític i d'interlocució social que li correspon, en condicions més paritàries pel que fa a altres poders i estructures.

Cal considerar, a més, que el sector ha anat creixent pel que fa al moviment econòmic generat per les seves activitats i el volum d'ocupació que crea i manté. Per contra, no té el protagonisme social, jurídic i econòmic que es mereix. L'assoliment d'aquest protagonisme en l'àmbit socio-econòmic, legítim, positiu i equilibrador de la dinàmica social (juntament amb el sector públic i el mercat), implicaria reconèixer el tercer sector com un nou agent social diferenciat i amb identitat pròpia. No seria assimilable, per tant, als dos agents tradicionalment reconeguts com a interlocutors en el diàleg social: les organitzacions patronals i les sindicals.

Centralitat en el debat per a un nou contracte social

Les grans transformacions econòmiques i socials d'aquest nou segle i el debat sobre el futur de determinades formes d'Estat de benestar o de societat del benestar, han posat en evidència la necessitat d'un nou contracte social que asseguri la cohesió social i marqui les prioritats per a aquesta societat del benestar.

Aquest nou contracte social ha de fixar un nou repartiment de responsabilitats entre les persones, les famílies, les xarxes socials primàries i les comunitats, el tercer sector, el mercat i el sector públic. Juntament amb l'avenç en el reconeixement i l'exercici real dels drets socials, cal una formulació o una revisió dels deures socials. Des dels valors que li donen identitat, abans esmentats, el tercer sector hauria de promoure de manera específica aquesta formulació de deures i fer-hi les aportacions necessàries.

Així mateix, el diàleg que ha de forjar el consens sobre aquest nou contracte i, en general, la governabilitat en les societats lliures i obertes, necessiten un aprofundiment de la democràcia que ha de passar per formes de participació i no tan sols de representació. El tercer sector pot articular dinàmiques de participació i cal repensar-lo i reconèixer-lo també des d'aquesta perspectiva.

El finançament per a un tercer sector viable

Una preocupació molt manifesta del sector és la del seu finançament. La majoria d'entitats no tenen una xarxa de donants, particulars o societaris, que asseguri el seu funcionament bàsic. Socialment encara no està prou arrelada la consciència que aquesta ha de ser una de les formes bàsiques de finançament del sector, i els estímuls de tipus fiscal o d'un altre ordre són pràcticament inexistents. Una dificultat afegida és la del finançament de les inversions, atès que majoritàriament el sector està format per entitats sense capital.

Les mesures bàsiques per facilitar la viabilitat del sector, tot assegurant la seva independència i transparència, haurien de venir per la via de marcs jurídics socials, fiscals i laborals específics per al sector i que afavorissin el seu desenvolupament. És important que el sector tingui fonts de finançament diversificades i no sigui dependent de l'Administració o d'una sola empresa, ja que això limita radicalment la seva veritable independència. També són necessàries mesures específiques que facilitin el crèdit a aquest tipus d'entitats o, fins i tot, que el mateix sector desenvolupi productes bancaris o de crèdit.

És evident que en aquests aspectes (exempcions fiscals, tractament específic en les cotitzacions socials, incentius per al mecenatge...) gairebé encara està tot per fer. Pel que fa a l'aportació directa de fons públics per al sosteniment del sector, tot i que no és una opció de futur, caldria assegurar que no es donés l'arbitrarietat d'afavorir per aquesta via, o per altres vies, només un tipus d'entitats (partits polítics, sindicats...) i no pas el seu conjunt.

Ser competitiu en la gestió dels serveis

Com a organitzacions participatives, poc burocràtiques i, entre d'altres característiques, no mediatitzada pel lucre, les entitats del tercer sector poden assolir o seria desitjable que assolissin una preeminència en la prestació dels serveis socials i personals i en les noves ocupacions en tasques de proximitat basades en relacions interpersonals.

Això pot ser així, fins i tot, en aquells serveis en els quals sigui necessària o convenient la titularitat pública o on calgui la intervenció pública per promoure els serveis i per fer-los viables, com, per exemple, davant d'una demanda que no sigui prou solvent com per adreçar-se sense més ni més al mercat.

En una societat oberta i en una economia de mercat, aquesta preeminència del tercer sector en els serveis personals no pot venir sinó de la seva capacitat per ser competitiu en eficiència i en qualitat.

El tercer sector està ben posicionat per assolir aquesta competència en una gamma àmplia de serveis però, en molts casos, li cal encara millorar les seves eines de gestió i la formació en les tasques gerencials dels seus equips humans. Alhora, cal poder demostrar la qualitat amb indicadors objectius i rendint comptes del valor afegit que el tercer sector pot oferir en els serveis. Això implica incorporar la cultura de la qualitat total en el sector i desenvolupar les eines pertinents per al treball amb qualitat i per a l'avaluació i el contrast de la qualitat.

La vinculació amb les persones i el voluntariat com a valor afegit del tercer sector

Els valors i els trets característics del tercer sector permeten formes diferents de relació, vinculació i col·laboració entre les persones i l'organització. Un dels trets més característics del sector és la presència del voluntariat, que és una forma de col·la-

boració que encarna de manera singular els valors cívics abans esmentats (iniciativa, solidaritat, participació...).

La defensa i la promoció del voluntariat com a tasca pròpia i ineludible del tercer sector no han d'impedir que aquest segueixi sent un sector dinàmic i capdavanter en la creació d'ocupació. Aquesta responsabilitat la pot i l'ha d'exercir d'una manera especial amb relació a l'ocupació dels joves, l'exploració de nous filons d'ocupació i l'assaig de noves formes d'organització del treball.

El tercer sector s'ha de caracteritzar per la possibilitat d'harmonització de l'acció voluntària i el treball professional remunerat en projectes comuns, i delimitant molt bé els camps i estatus de cadascuna d'aquestes dues modalitats d'intervenció.

La vigència del voluntariat

El concepte i la realitat del voluntariat s'han anat estenent i diversificant molt. Avui, per no diluir el concepte de voluntariat, caldria distingir-lo del de bon veïnatge o del de ciutadania. Des d'aquesta perspectiva, el voluntariat suposaria un escriure en l'acció conscient i gratuïta de la persona en pro d'alguna causa d'interès general, realitzada de manera més o menys organitzada.

El voluntariat així entès es basa en una ètica social que va més enllà d'una estricta ètica de mínims. Això no impedeix que les motivacions del voluntari puguin ser (i de fet ho són) molt diverses i no sempre emmarcades en un pur altruisme.

El voluntariat pot respondre de manera complementària a funcions que el treball ja no exerceix o que la mateixa família (també en transformació) tampoc no compleix, o a necessitats que la persona no té resoltes, com ara la relació social, la realització o el fet de sentir-se bé.

Les transformacions del món del treball estan canviant el seu sentit i significat en la vida de les persones. Avui, el treball professional i remunerat difícilment pot cobrir de manera majoritària totes les funcions que idealment se li assignen (distribuïdor de rendes, factor de realització personal, espai de relació social...).

En la mateixa línia, val la pena esmentar com el voluntariat ha esdevingut sovint un factor indirecte d'inserció social i professional de la persona voluntària. No com un camí de promoció (entrar en una organització de voluntari com a pas previ a una relació laboral) sinó pel valor i l'enriquiment personal que s'obté de l'experiència de fer de voluntari. Caldrà repensar la relació voluntaris-professionals des d'aquests nous significats del treball i de la professió.

Aquestes possibles motivacions no altruistes no resten valor al voluntariat sinó que li aporten una nova funcionalitat.

Noves formes de voluntariat i de col·laboració amb el tercer sector

Tal com s'apuntava, els canvis socials i de sistema de valors influeixen en les motivacions dels voluntaris. S'estan produint canvis i és previsible pensar en un

voluntariat cada cop més diferent de l'actual o tradicional, pel que fa a les motivacions, al procés seguit, a la forma d'organitzar-se...

Les diverses formes de compromís voluntari s'han multiplicat. Aquesta és una de les dinàmiques de canvi més evident en aquest sector. Cal inserir, en el marc de les organitzacions de voluntariat, dinàmiques més informals i, especialment, aquelles formes de col·laboració que comporten compromisos temporals breus o fins i tot puntuals. Possiblement són formes de voluntariat difícils d'encaixar en la dinàmica associativa, però són formes emergents i amb potencial de creixement, i de les quals no podem prescindir.

Davant la dificultat de mantenir la realització d'accions que suposen un compromís d'una certa durada en el temps i una dedicació plena o àmplia, es poden cercar noves fórmules de col·laboració que es poden allunyar del que definim com a voluntariat en sentit estricte, plantejant, fins i tot, formes de compensació o d'incentiu econòmic o material.

Aquesta pràctica podria generar un nou estatus, diferent del laboral i del voluntari en sentit estricte, per a determinades tasques exercides a través de la participació de l'esperit del voluntariat, en el marc d'organitzacions del tercer sector i amb caràcter no laboral (però induïdes, incentivades o compensades d'alguna manera). De fet, aquest estatus, sovint discutit i discutible, ja es dona de manera poc ordenada, aquí i en altres països, com pot ser el cas d'algunes formes de treball en benefici de la comunitat, del servei civil en debat en alguns països, de diferents tipus de beques, del treball en pràctiques, del voluntariat corporatiu, de les estades llargues de cooperants en altres països... És previsible que aquestes fórmules es desenvolupin i necessitin alguna forma de regulació, que toparà amb la dificultat de diferenciar aquest tipus de relacions de col·laboració de les estrictament laborals (que estan subjectes a un altre règim).

La prolongació de la vida com a oportunitat

El voluntariat és encara una activitat molt marcada pel grup d'edat de les persones. És una activitat protagonitzada per joves o per gent gran.

El fenomen de l'extensió de la joventut en un interval d'edat cada cop més ampli i, de manera especialment significativa, la perspectiva d'una important prolongació de la vida o de l'expectativa de vida per a les generacions actuals i futures, estan alterant radicalment l'esquema del cicle vital humà. Les transformacions d'aquests canvis encara no són plenament viscudes en la mesura que encara són poc percebuts i integrats per les persones, si bé ja es manifesten en l'espai de vida cada cop més llarg del qual es pot gaudir un cop abandonada la vida laboral activa.

En un context d'etapes vitals que són viscudes en plenitud i on el treball remunerat ja no és l'activitat central i vertebradora, el voluntariat i el compromís cívic han d'esdevenir una nova dimensió del creixement i de la realització personal integral.

Entitats i administracions: dependències i autonomies

Joan Subirats

Primers comentaris

En l'estudi i en les dades que han servit de base per a l'elaboració del *Llibre blanc*, sorgeixen amb profusió elements que permeten realitzar alguns comentaris sobre les relacions entre les organitzacions i entitats analitzades i els diferents nivells de govern i d'administració del nostre país. Un primer comentari general sobre l'explotació de l'enquesta podria ser el de la significativa feblesa del conjunt d'entitats i organitzacions analitzades i la seva notable dependència de les administracions públiques, en especial ajuntaments i Generalitat. Cal tenir en compte, però, que dels més de 5.000 qüestionaris enviats, el treball recull les prop de 800 respostes obtingudes. Això ens fa pensar que, d'una banda, la feblesa del conjunt del sector pot ser encara més significativa (incapacitat per respondre, activitat poc rellevant...) i, de l'altra, que la dependència de les administracions públiques pot haver estat sobredimensionada, ja que les respostes poden venir de les entitats més consolidades, amb més lligams amb les administracions i (en el cas de les que tenen més tracte amb la Generalitat) amb més incentius per respondre, atès l'origen institucional de la iniciativa que ha donat lloc al *Llibre blanc*.

Sense entrar gaire en detalls, sembla que s'observa un baix nivell de definició de projecte propi de les entitats (al voltant d'un 50% no disposen de cap pla escrit sobre els seus serveis i línies d'actuació) i també un baix nivell d'estructuració organitzativa i professional (ja que prop de la meitat no fan servir eines informàtiques, o bé són poques les que tenen una certa estructura professional). Les subvencions directes de les administracions, la cessió d'ús de locals o la contractació de serveis per part de les administracions, destaquen com els elements centrals de les relacions entitats-institucions públiques. Analitzant una mica més les dades generals, sembla apuntar-se el fet que com més petites són més relació tenen amb els ajuntaments i com més grans són més relació tenen amb la Generalitat; i, alhora, com més petites són més depenen de les subvencions i com més grans són més depenen de ser contractades per les administracions públiques per proveir serveis.

Tot i que existeix una notable xarxa de contactes entre les entitats que han contestat el qüestionari (i, per tant, són majoria les que pertanyen a organitzacions de segon nivell), no sembla que els objectius d'aquests contactes i d'aquests lligams se situïn gaire en la perspectiva d'influenciar o pressionar les administracions públiques (menys d'un 30% ho afirmen explícitament). Reforçant aquesta sèrie d'impressions, destaca la poca articulació extraautonòmica de les organitzacions i entitats analitzades. Poc més d'un 10% de les organitzacions afirmen que tenen contactes de caràcter internacional, just en moments en què la presència en les instàncies europees o les respostes a la globalització semblen exigir-ho més.

Algunes reflexions

No crec que ens puguin sorprendre gaire aquestes primeres constatacions sorgides d'una lectura inicial de les conclusions de l'estudi que comentem. Les relacions entre els poders públics i la societat no han estat fàcils en la història contemporània espanyola. Els llargs anys d'autoritarisme van comportar un allunyament entre les estructures institucionals, la societat política i la societat civil. Es va anar consolidant una peculiar dependència social de l'Estat que venia acompanyada d'una arrelada (i segurament justificada) desconfiança de l'espai públic, i aquesta tradició ha deixat seqüeles en la nostra forma d'entendre l'espai públic i civil, les quals no s'han resolt en el vigent, i encara comparativament curt, període democràtic. Aquest espai públic moltes vegades es veu com un terreny ocupat per les administracions públiques o el mercat o bé com un terreny de ningú.

Podríem dir que el país en general no comparteix una concepció de la cosa pública com un àmbit de responsabilitat col·lectiva, ni tampoc no disposa d'una presència forta, estructurada i responsable del que s'ha anat anomenant societat civil. Els pocs anys que portem de democràcia no han permès superar aquest dèficit. El binomi desresponsabilització social/impotència institucional és particularment perillós en un moment en què coincideixen fenòmens com els de la globalització econòmica, el mercantilisme exacerbada, la creació d'estructures complexes de govern i la reducció del marge d'acció dels poders públics. Els països que semblen reaccionar millor són aquells que compten amb els contrapesos d'una societat civil forta, o, dit d'una altra manera, que disposen d'una sòlida xarxa de lligams socials, tradicions de responsabilitat cívica i pautes d'interacció social basades en valors com ara la confiança i l'autocapacitat d'organització social.

En aquest començament de nou segle, ens trobem sense un conjunt d'institucions públiques ben rodades, ben preparades per a l'esdevenidor, i sense una societat civil ben arrelada, capaç d'assumir responsabilitats i estructurar mecanismes de vigilància i control sobre un espai públic relativament fràgil. És ara quan el nostre handicap històric d'institucions públiques usades amb finalitats privades i actors socials febles, dependents i amb pocs recursos autònoms, pot anar passant factura. Les institucions polítiques dels països més desenvolupats contreen les seves

formes tradicionals d'intervenció social. Frenen la incrementació que ha caracteritzat la seva forma de fer des dels anys 40. Busquen la interlocució ciutadana, tracten de connectar amb agents socials disposats a assumir responsabilitats i generar mecanismes de cogestió i cooperació. I aquelles societats que tenen més solidesa i tradició associativa, que han anat densificant el seu teixit civil i que han aconseguit acumular més capital social, resulten ser les que millor poden respondre a aquests reptes, a les noves exigències i als nous problemes, des de la fortalesa del seu teixit comunitari i associatiu (la qual cosa ha fet del civisme una virtut privada d'utilitat pública). D'aquesta manera, podríem dir que una societat civil consistent, lliure i responsable és avui una garantia de futur, sinònim de fiabilitat i confiança.

Una proposta de tipologia

Des d'aquestes premisses i per ajudar a contextualitzar el *Llibre blanc* i els nostres comentaris, voldríem contribuir a reflexionar sobre el que han estat (i pensem que són) les relacions entre les entitats i associacions i els poders públics en el nostre entorn, en la nostra història més recent. Pensem que podríem distingir tres grans etapes. La primera seria aquella que es va desenvolupar als anys 70, en què predominava un teixit associatiu molt polititzat, estructurat en l'eix antifranquista, i que mantenia una posició d'enfrontament i reivindicació constant enfront dels poders públics autoritaris. La segona entenem que és la que es va esdevenir entre els moments finals de la transició i les darreries de segle, quan van tenir lloc, al mateix temps, una clara institucionalització de bona part del moviment associatiu i una certa crisi de replegament de les entitats cap a nous terrenys de col·laboració-conflicte amb les administracions. I la tercera és la que tot just comencem, en la qual antigues i noves entitats i associacions busquen i exploren noves vies de relació entre si mateixes i amb els poders públics, en un escenari més obert, en el qual es qüestionen molts dels vells paradigmes de funcionament i on tothom ha d'aprendre a moure's en una nova època.

En els quadres que presentem tot seguit, volem resumir allò que són, des del nostre punt de vista, les principals característiques de la manera d'entendre l'exercici del poder en les etapes ja presentades, d'una banda, i, de l'altra, com les entitats s'han plantejat les relacions amb les institucions públiques en aquestes mateixes grans etapes. Creiem que, al marge de l'evident canvi generat pel final de la dictadura, és també significatiu el canvi en la concepció del poder que s'ha anat desencadenant en els darrers anys, avançant cap a formes més compartides d'entendre l'exercici de les responsabilitats públiques i reduint notablement l'espai per a les formes jeràrquiques tradicionals. Termes com «*governance*» o «govern de xarxes», «govern relacional» o «govern de la influència», intenten descriure una realitat en la qual predominen la interdependència entre actors de tota mena i la continuïtat en les relacions entre aquests actors, i on no s'accepta sense més ni més el paper formalment superior i jeràrquic de les institucions públiques. És en

aquest context on pensem que hem de situar avui les relacions entitats-administracions públiques.

Taula 1: Diverses etapes i maneres d'entendre la relació entre els poders públics i la societat

	Sistema antic	Nova legalitat democràtica	Cap a nous models de relació
Característiques del sistema de govern	Centralització jeràrquica	Representació democràtica	Participació en la governació
Relacions polítiques i gent	Polítiques sense la gent	Polítiques per a la gent	Polítiques amb la gent
Èmfasi en la participació	Manca de preocupació per la participació	De la participació genèrica a la informació	Aprendre participant
		Participació i eficiència sense coincidir	Molts cops més participació = més eficiència
Tipus de poder	Qui mana, mana	Qui mana, explica	Qui mana?
	Interessos generals definits autoritàriament	Interessos generals definits legalment	Interessos generals construïts col·lectivament
Concepció de l'espai públic	Manca d'idea d'espai públic	Espai públic com a responsabilitat dels poders públics	Espai públic com a responsabilitat col·lectiva
	Patrimonialització privada		

Taula 2: Diverses etapes i relacions entitats-poders públics

	Sistema antic	Nova legalitat democràtica	Cap a nous models de relació
Plantejament entitats <i>versus</i> administracions	Corretja de transmissió o posició reivindicativa, alternativa, perifèrica	Institucionalització de la reivindicació (sectorialització)	Responsabilitat en la construcció de projectes col·lectius i polítiques (més èmfasi en el territori, en la proximitat)
Grau d'autonomia	Cienteles o autonomia crítica	Tensió entre autonomia i dependència	Tensió entre autonomia i captura
	Plantejament alternatiu		Plantejaments alternatius embrionaris

Com es pot veure de manera molt esquemàtica en aquests quadres, allò que està en joc és una forma d'entendre l'exercici del poder molt més vinculat a la gent, en què les «autoritats» fan més de «brokers» que construeixen els interessos generals que no pas d'administradors legals del monopoli de la legitimitat pública. I això vol dir acceptar que no existeix un monopoli de legitimitació i que les polítiques «per a la

gent» s'han de fer «amb la gent», que no n'hi ha prou d'informar sinó que cal aprendre conjuntament. I que tot això no només no és contradictori amb l'eficiència de l'acció pública, sinó que molts cops n'és garantia.

També volem posar en relleu el canvi significatiu que, des del nostre punt de vista, s'ha anat gestant en la concepció de l'espai públic. Des de la clàssica visió segons la qual l'espai públic s'entenia com un espai a disposició dels que ocupaven les institucions, els quals en patrimonialitzaven l'ús i feien seves les relacions que se'n derivaven, fins a la situació actual en la qual cada cop més es postula i es busca una corresponsabilitat col·lectiva d'aquest espai públic.

Així, les entitats han anat passant d'un context alternatiu, molt centrat en la construcció d'una alternativa democràtica al franquisme i les seves entitats afins, a una recerca dels espais propis que construeixin àmbits d'autonomia, però que també assegurin capacitats d'intervenció en els projectes col·lectius, en les decisions estratègiques i en les línies polítiques.

El que cal, doncs, és situar les relacions entre les entitats i associacions i les administracions públiques en un nou context (entre l'època de nova legalitat i del moment de recerca de nous models de relació del quadre 1), en el qual les responsabilitats de decisió estratègica i de govern de fet estan més compartides, sense que això impliqui difuminar les responsabilitats de cadascú, i on les tensions entre l'autonomia de les parts i la interdependència haurien d'estar presents constantment.

Unes reflexions finals

No voldríem acabar aquests comentaris sense posar de manifest el que significa un model més plural de responsabilitats sobre les decisions públiques i sobre la provisió de serveis, des del nostre punt de vista, per a la construcció i consolidació d'una societat inclusiva i oberta a la participació de tothom. Molts estudis i treballs recents que tracten d'entendre les noves dinàmiques de desenvolupament, assenyalen la importància dels teixits socials, de les xarxes d'interacció col·lectiva, de totes aquelles tradicions i experiències que fan créixer el sentit de responsabilitat col·lectiva sobre els espais i els problemes col·lectius. Com ja sabem, es parla ara de «capital social» per referir-se a aquest conjunt de lligams, d'entitats, de vincles entre persones i grups que en un territori determinat generen relacions de reciprocitat, confiança i implicació col·lectiva sobre els espais públics i els problemes que genera la convivència. La nostra hipòtesi és que aquelles comunitats que comptin amb aquesta base social i l'aprofitin millor, o que sàpiguen generar mecanismes per fer-la aflorar i consolidar, seran les comunitats més ben preparades per afrontar col·lectivament el seu futur.

Les relacions entre les entitats, les comunitats en què s'insereixen i les seves institucions representatives s'han de basar en els principis de corresponsabilitat col·lectiva i de participació ciutadana. Cada vegada es parla menys de govern i més de capacitat de govern. El governament de les nostres comunitats no es pot plantejar

només com un assumpte dels ajuntaments o de la Generalitat. S'ha de veure com un problema col·lectiu, en el qual les regles de la jerarquia ja no serveixen com abans, i en què cal establir mecanismes de coordinació i corresponsabilitat amb els agents i actors socials presents en la comunitat. Només d'aquesta manera es podrà assumir col·lectivament la complexitat dels reptes actuals. Per això ens sembla tan important el fet que les entitats busquin reforçar-se i reforçar els seus lligams en el territori i a escala internacional. I que les administracions no vegin les entitats com una via per incrementar la seva legitimitat o la seva capacitat de serveis, sinó que ho entenguin des d'una perspectiva més estratègica.

En aquest sentit, la capacitat de lideratge de les institucions representatives en aquest procés de governament derivarà de la seva iniciativa a l'hora d'estendre el seu projecte a la resta d'actors, agents i persones presents en el territori. Les diferències entre comunitats s'aniran fonamentant cada cop més en l'existència o no d'un projecte de futur, i en les complicitats que generi aquest projecte en el conjunt de la ciutadania. La nostra hipòtesi és que cada cop hi haurà menys espai per a projectes que no expressin una certa visió política. I això vol dir debatre sobre valors, definir-se sobre models de consum i sobre el grau d'inclusió social que es vol assolir, o voler arribar a compromisos sobre com decidir els grans temes en el si de la comunitat i en relació amb la posició d'aquesta comunitat en el món. Les comunitats que no tinguin capacitat per debatre i decidir sobre el seu futur i els grans temes de la convivència col·lectiva, veuran com el mercat i altres agents decideixen en lloc seu. I, aleshores, l'espai públic serà vist com quelcom residual i els interessos col·lectius, com una realitat sotmesa estrictament a les pressions dels més forts.

Consideracions generals sobre el tercer sector a Catalunya

Jordi Porta

Delimitació d'allò que entenem per «tercer sector»

L'anomenat tercer sector engloba una gran varietat d'entitats i d'iniciatives i, per tant, es pot prestar a confusió o a incloure-hi activitats socials que desdibuixen pròpiament allò que es volia donar a entendre quan el terme es va posar en circulació. Genèricament, s'ha volgut distingir un primer sector que correspondria a l'actuació del poder polític, aquell que s'ha establert d'acord amb les regles del joc democràtic i que exerceix el poder legislatiu i executiu amb efectes i amb domini sobre el conjunt de la població d'un país. Paral·lelament, s'ha entès com a segon sector l'activitat moguda pels interessos mercantils i que crea l'entramat empresarial que té com a objectiu la consecució de beneficis i que, d'acord amb les regles del mercat, proveeix la col·lectivitat de béns i serveis. El tercer sector seria, finalment, aquella xarxa d'associacions i d'entitats sense finalitat lucrativa i d'afiliació voluntària que es proposen objectius particulars, d'acord amb el desig i la sensibilitat propis dels membres que participen en cada iniciativa.

Cal dir, però, que aquesta delimitació conceptual resulta encara massa àmplia, ja que pot incloure des d'un club de futbol fins a una associació de col·leccionistes d'objectes insòlits. És per això que en aquest *Llibre blanc* ja s'ha precisat més el camp d'actuació i s'han definit els subsectors als quals es volia fer referència, tant des del punt de vista de la seva naturalesa jurídica com des del punt de vista del seu àmbit social d'actuació.

Característiques i evolució del tercer sector a Catalunya

Ja quasi ha esdevingut un tòpic afirmar que Catalunya ha estat un país amb una societat civil potent, és a dir, amb una forta iniciativa en aquest tercer sector. Tant en el terreny cultural com social, tant en l'àmbit educatiu com en l'assistencial, la densitat associativa, la iniciativa particular organitzada en diversos camps d'actuació, ha estat sempre important. Fa anys va córrer el tòpic que Espanya era un Estat sense societat civil i Catalunya era una societat civil sense Estat. Potser era exagerat però

és cert que Catalunya, probablement pel fet de tenir massa sovint un Estat aliè a la voluntat popular i fins i tot clarament contrari, ha intentat sobreviure com a país estimulants la seva capacitat d'organitzar iniciatives sorgides de la seva base social. El nostre ha estat un país, això sí, de petita i mitjana empresa també en l'àmbit social i no lucratiu, si tenim en compte els recursos econòmics propis que s'hi esmercen. Si mirem, per exemple, el món de les fundacions, veurem que, llevat de les que s'han erigit com a fórmula jurídica de l'obra social de les caixes, la majoria de fundacions importants per volum econòmic estan fora de Catalunya. També són una excepció les fundacions hospitalàries, però aquestes estan gairebé totes concertades amb el Servei Català de la Salut, és a dir, amb l'Administració pública, per la qual cosa tenen una dependència absoluta dels recursos públics.

El fet és, però, que la nostra societat està sotmesa a un ritme de canvis accelerats i que, també en el tercer sector, s'estan produint modificacions en les pràctiques de les entitats i de les associacions que en formen part. En primer lloc, la recuperació d'una institucionalització política pròpia (la Generalitat i els ajuntaments democràtics) ha variat la percepció sobre les responsabilitats socials que pertoquen a casa sector. Per aquesta i altres raons, els darrers anys hi ha hagut una evolució general que convé comentar una mica detalladament, i que exposaré com a tensió entre diverses parelles de nocions, perquè qualsevol d'aquestes té les seves virtuts i també els seus perills.

Públic-privat

Fa uns anys Josep Maria Vilaseca i Marcet, parlant de les fundacions, deia que «la distinció entre què és públic i què és privat en aquest camp no és fàcil perquè la fundació privada és una entitat bifront, a cavall del dret privat i el dret públic». Tot i que sempre va defensar que era un contrasentit que «els organismes públics creïn fundacions privades», la relació entre el sector públic i el sector privat d'iniciativa social ha adquirit noves modalitats. I algunes per causes poc positives.

Estem vivint uns moments de descrèdit generalitzat de l'àmbit públic, de la política i dels polítics. Deixant de banda els casos de corrupció que han minat la idea de l'activitat política com una de les més nobles que es pot exercir per al bé de la comunitat, hi ha hagut la creixent presa de consciència per part de la ciutadania que l'Administració pública té un funcionament massa rígid, el qual li resta agilitat per respondre als problemes nous. A més, es considera que sovint és poc eficient a causa del sistema funcional de la contractació del seu personal.

D'altra banda, l'activitat econòmica –el segon sector– s'ha anat regint per la concepció neoliberal que predica que, com menys Estat hi hagi, millor per a la iniciativa privada. Per tant, propugna que cal deixar l'impuls del creixement a uns mecanismes del mercat, que estigui cada vegada menys intervingut per l'Estat.

Aquesta concepció d'un bon funcionament de la societat ha afectat també el tercer sector. Moltes entitats, associacions i ONG han nascut i crescut amb la voluntat

de suplència i defensen que, per tal de realitzar la seva activitat, han de tenir la necessària aportació econòmica del sector públic ja que aprofiten millor els recursos de la ciutadania. Si fa anys la societat civil s'espavilava a partir de les possibilitats que podia desenvolupar per si mateixa, ara gairebé sempre compta amb l'esperança de la subvenció pública.

És cert que en alguns casos els poders públics no responen als problemes concrets. L'actual llei d'estrangeria i la seva aplicació n'han estat una mostra recent. Sort hi ha hagut d'algunes entitats del tercer sector que han donat resposta a problemes humans peremptoris. Però la tendència a reduir les competències directes de l'Estat pot ser perillosa. En primer lloc, perquè els poders públics són els únics que són capaços de fornir prestacions per al conjunt de la societat. És la seva obligació i, per aquesta raó, poden establir càrregues fiscals que permetin un mínim de serveis assegurats per a tothom i, mitjançant això, un sistema de redistribució de la renda. Deixar aquestes prestacions, d'una manera general, a la iniciativa social o a la «bona voluntat» pot ser la manera de deixar bosses de marginació i d'exclusió social, com ja passa en les societats més liberalitzades del nostre context i model econòmic. En segon lloc, perquè la responsabilitat de la ciutadania, justament pel que acabem de dir, es basa a regenerar la vida política i restituir la seva eficàcia i prestigi si s'han perdut. En tercer lloc perquè pensar que l'Administració pública és únicament la finestreta on cal anar per trobar la subvenció, pot ser una manera de desresponsabilitzar la ciutadania.

Voluntariat-professionalització

Tradicionalment, s'ha acceptat que moltes d'aquestes iniciatives socials eren possibles gràcies a la participació majoritària de personal no retribuït, i que canalitzaven l'esperit de servei i la generositat dels ciutadans. Però la creixent complexitat de les activitats que realitzen aquestes entitats del tercer sector, i el major grau de responsabilitat social que adquireixen, han obligat a l'especialització i a una professionalització també creixent de les persones que s'hi dediquen. Aquesta evolució ha estat positiva, en termes generals, i ha estat una exigència de l'evolució d'aquestes entitats. Té, però, dos perills. En primer lloc, que la justificació de la iniciativa acabi sent únicament la manera de mantenir uns llocs de treball, tot i que la finalitat inicial hagi quedat superada pel temps i, per tant, periclitada. En segon lloc, que l'Administració pública se senti temptada a organitzar, per si mateixa, el voluntariat, la qual cosa també semblaria un contrasentit. El voluntariat és l'ànima de la societat civil i ha de trobar el suport ideològic en les diverses sensibilitats i motivacions que, justament, és capaç de generar des del seu pluralisme. De la mateixa manera que dèiem, més amunt, que és una contradicció que l'Administració pública creï fundacions privades, també ho és que intenti organitzar les aportacions voluntàries dels ciutadans, especialment dels més joves. Una societat civil forta és aquella que té una xarxa d'entitats suficientment rica com per oferir possibilitats diver-

ses als ciutadans que se senten interessats per l'activitat voluntària. Aquí sí que no cal l'intervencionisme públic.

Empresa de serveis—entitat no lucrativa

Durant els darrers anys, s'han creat multitud de fundacions sense capital i sense patrimoni. Com tothom sap, una fundació consisteix a donar personalitat jurídica a un patrimoni al qual els fundadors han assignat una finalitat d'interès general. És la diferència fonamental, crec jo, entre una associació i una fundació. La primera rep la personalitat jurídica en virtut d'uns objectius compartits per un conjunt de persones (els socis). La segona pretén, justament, donar aquesta personalitat jurídica a un patrimoni del qual s'han després a perpetuïtat uns particulars, per tal de realitzar una finalitat d'interès general.

La creació de fundacions sense capital suficient per aconseguir la finalitat proclamada, ha implicat que moltes fundacions prenguin com a patrimoni el «know how» que han anat adquirint amb el temps. D'aquesta manera, es presenten a concursos públics, aconsegueixen contractes i creen un equip professional capaç de portar a terme els compromisos adquirits. Això quasi les converteix en empreses de serveis. L'única diferència és que la fundació no pot repartir beneficis i, per tant, els excedents, si n'hi ha, han de revertir en l'augment del patrimoni fundacional. Però sembla clar que aquesta fórmula al final desvirtua l'especificitat de les entitats i l'estatut jurídic que les defineix.

D'altra banda, la dependència excessiva de les entitats respecte a l'Administració pública que això suposa, els pot fer perdre la llibertat d'actuació i fomentar el clientelisme polític des de les institucions públiques.

Competitivitat—cooperació

L'increment del tercer sector i la necessitat, ja esmentada més amunt, de recórrer a l'Administració pública per tal de poder tenir els recursos suficients per complir els propis objectius, poden donar peu a una competitivitat entre les mateixes entitats d'aquest tercer sector. Una possible competitivitat que posa en dubte, en alguns casos, la generositat i les motivacions bàsiques que haurien d'estar a l'arrel de la iniciativa social. Es pot posar un exemple relativament recent. L'anunci de la dotació d'un 0'7% del pressupost de les administracions públiques per a programes destinats a països en vies de desenvolupament, va originar una cursa per aconseguir fons per part de moltes entitats, algunes creades expressament, la qual cosa no va significar precisament un bon exemple d'eficiència i de solidaritat.

Des d'aquesta perspectiva, seria convenient organitzar mitjans per a la cooperació entre les entitats, i entre aquestes i l'Administració pública. La possibilitat de contrastar experiències, d'observar conjuntament els sectors desatesos, d'evitar les super-

posicions i les duplicacions innecessàries, seria una bona pràctica ja que donaria més eficàcia a la labor feta i prestigi al conjunt del tercer sector.

Perspectives del futur desitjable

No sé quin serà el futur del tercer sector però, com ja he començat a exposar, m'atreveixo a dir algunes coses sobre allò que em semblaria desitjable.

Cal regenerar l'àmbit institucional i recuperar el prestigi de l'actuació de les administracions públiques en els casos en els quals aquest prestigi s'hagi pogut perdre. No és bona la solució de crear entitats privades al marge que facin la suplència de la gestió en aquelles responsabilitats que el poder públic no pot ni ha de delegar. D'altra banda, cal recuperar el sentit de «servidor públic» que tenien els funcionaris en l'inici d'una administració pública catalana al començament del segle xx.

Cal estimular que els particulars dediquin part dels seus propis excedents a promocionar activitats de caràcter social, i per això també cal una política fiscal adequada. Aquestes aportacions no haurien de restar limitades a aquelles empreses que ho entenen com a despeses de publicitat indirecta, és dir, com una forma moderna de màrqueting. Perquè el repertori d'activitats que poden tenir sovint és relativament limitat o està sotmès a les exigències de la notorietat, que no sempre vol dir de necessitat social.

Cal difondre l'ofertament de serveis que realitzen les entitats i les fundacions d'iniciativa social per tal de facilitar el seu coneixement i, així, estimular la col·laboració i el voluntariat. L'educació en la solidaritat és fonamental, però també cal donar els mitjans per tal que les persones disposades a l'activitat gratuïta al servei dels altres puguin conèixer les possibilitats existents de vehicular les seves inquietuds, d'acord amb la seva preparació personal i amb les seves possibilitats de dedicació.

Esperem que, en el futur, es trobi una manera de sumar i complementar totes les potencialitats que ofereix la nostra societat.

2. Visions per àmbits de gestió

Administracions públiques i organitzacions no lucratives a Catalunya: de la relació a la col·laboració

Alfred Vernis

La relació entre les diferents administracions públiques catalanes i les organitzacions socials ja fa molts anys que és una realitat. Ara, amb els resultats de l'estudi sobre el tercer sector cívico-social, tenim dades que il·lustren en què consisteix aquesta relació i quina valoració en fan les organitzacions socials.

El primer que cal assenyalar és que, en el futur, seria interessant contrastar aquestes dades amb les que tenen les diferents administracions públiques. Per posar un exemple: el conjunt del tercer sector analitzat afirma que rep x diners públics; però, ¿quants en rep realment? Alhora, tenim l'opinió de les persones que treballen en les organitzacions socials sobre la relació entre el sector públic i el no lucratiu; però, les persones amb responsabilitat política i directiva en les administracions públiques, ¿com valoren aquesta relació? En altres paraules, per completar el mapa caldria obtenir la visió de les dues parts implicades en la relació.

De les dades que tenim, i sense entrar a valorar amb detall les numèriques –que ja queden reflectides en les diferents taules de l'estudi–, podem deduir algunes idees o reflexions. Per ordenar-les, i que alhora siguin entretingudes, ens imaginarem les persones de la xarxa pública i no lucrativa que podrien llegir aquest llibre, i de la seva lectura traurem idees per a la relació entre públic i privat. Amb aquesta finalitat ens hem imaginat sis lectores,¹ però podrien ser més:²

- una persona amb responsabilitat directiva en serveis de benestar social en alguna administració catalana, que per simplificar l'anomenarem la directiva pública;
- una persona amb responsabilitat política en l'àrea de serveis socials en una administració pública, que anomenarem la representant de la política social;

1 Hem imaginat lectores per fer justícia a les dades d'aquest estudi i d'altres. Les persones que treballen en les àrees de serveis socials són majoritàriament dones.

2 Insisteixo: la utilització de lectores imaginàries no té intenció de caracteritzar ningú, sinó de fer una interpretació diferent de les dades i tractar de treure'n conclusions.

- una persona amb responsabilitat política en l'àmbit de la presidència o l'alcaldia en una administració pública catalana, que anomenarem la representant dels càrrecs electes;
- una persona treballadora social en alguna organització social no lucrativa de les que formen part de l'estudi, que anomenarem la treballadora social;
- una persona que realitza tasques de voluntariat en alguna organització de les que formen part de l'estudi, que anomenarem la voluntària social, i
- una persona estudiant de la universitat o d'algun centre d'estudis, segurament l'única persona que realment es llegirà l'estudi, i que anomenarem l'estudiant social.

En la figura següent, hem tractat de reflectir, per mitjà d'un dibuix, els principals actors d'un *network* públic-privat no lucratiu. Hem destacat en negreta els membres del *network* que ens van ajudar a llegir les dades. Naturalment, no hi consten totes per motius d'espai.

La interpretació de la directiva pública

La directiva pública, entre moltes altres coses, en primer lloc centraria l'atenció en quin percentatge dels ingressos que tenen les organitzacions socials prové de les administracions públiques. S'enduria una gran sorpresa: les organitzacions que han respost l'enquesta afirmen que, de mitjana, només el 35% dels seus ingressos ve de les administracions públiques.³ És un percentatge baix, i més si el comparem amb estudis d'altres països (vegeu Salamon i Anheier, 1997).

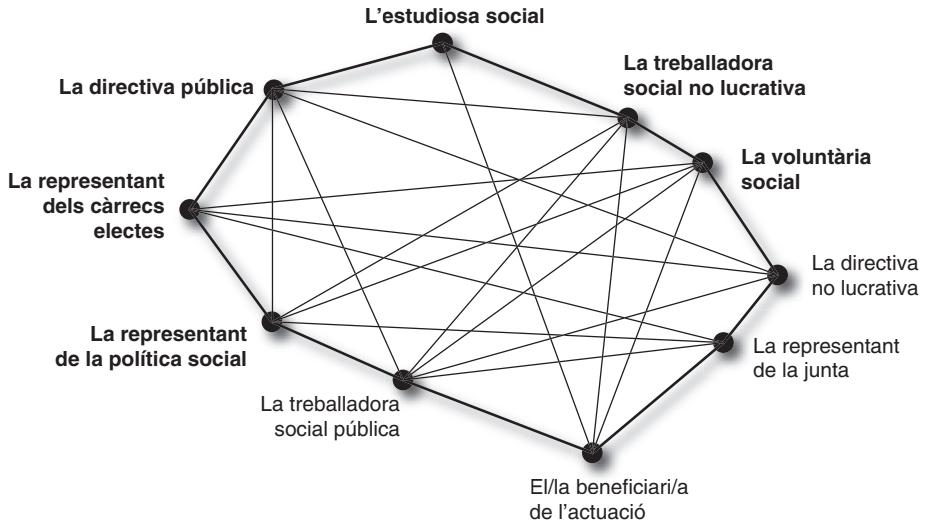
Tot seguit, tractaria de veure quins subsectors socials diuen que reben més diners públics i quins manifesten que en reben menys. I aquí tornaria a tenir sorpreses: les organitzacions socials de gent gran enquestades són les que afirmen que els seus ingressos procedeixen menys de les administracions públiques, un 22% de mitjana; els segueixen les organitzacions socials que treballen amb dones, amb un 29% dels seus ingressos. En canvi, no s'estranyaria tant que els subsectors que manifesten rebre un percentatge més alt de diner públic en els seus ingressos són els de les organitzacions que treballen amb persones aturades (un 68% dels ingressos) i les que treballen amb persones alcohòliques i amb problemes de drogodependència (un 56% dels ingressos).

3 Aquí hem agrupat tot el diner procedent de les administracions públiques: 7,9%, subvencions públiques de capital; 21,9%, subvencions públiques d'explotació, i 5,2%, contractes públics de prestació de serveis.

Gràfic 1. El network públic-privat no lucratiu en els serveis socials

ADMINISTRACIÓ PÚBLICA

ORGANITZACIÓ SOCIAL



Font: ©Alfred Vernis, ESADE, 2002.

Després, per aclarir els seus dubtes sobre el finançament públic del sector, estudiaria la relació entre la dimensió pressupostària de l'entitat i els diners procedents de les administracions públiques. De nou tindria una sorpresa: segons l'enquesta, les organitzacions més grans reben, de les administracions públiques, una part més important del seu pressupost que no pas les organitzacions més petites. En la taula següent en figura el resum:

Taula 3. Diner públic sobre el total d'ingressos segons el pressupost de l'organització (%)	
Pressupost de l'organització	% de diner públic sobre el total d'ingressos
fins a 60.000 euros	26%-28%
entre 60.000 i 300.500 euros	41%-44%
més de 300.500 euros	51%-54%

Amb aquesta dada, i sabent que el 45% de les organitzacions socials de la mostra té un pressupost inferior a 60.000 euros, la directiva pública entendria el perquè del percentatge tan baix d'ingressos procedents de les administracions públiques.

En resum, d'aquesta primera lectura del *Llibre blanc* a càrrec de la directiva pública en clau de relació públic-privat, conclouríem que, des del punt de vista financer, les grans organitzacions socials depenen més de les administracions públiques, en concret el doble, que no pas les petites. Aquestes dades contrasten amb altres estudis que s'han fet (vegeu Vernis, 2000). A priori, sembla que les organitzacions més grans tenen més capacitat organitzativa per captar diners privats, ja sigui per mitjà del màrqueting directe, la presentació de projectes a fundacions privades, la prestació de serveis, etcètera.

La interpretació de la representant de la política social

Segurament, la persona amb una responsabilitat política en temes socials dintre de l'Administració local o autonòmica tractaria de tenir una visió més històrica de la relació. L'estudi en dóna algunes pistes.

En primer lloc, podem analitzar una visió de futur en clau d'opinió. Concretament, una tercera part de les organitzacions estudiades opina que en els propers cinc anys els serà més difícil assolir els seus objectius, i algunes de les raons que donen per justificar aquesta dificultat, per ordre d'importància, són: manca de recursos econòmics i d'equipaments, manca de recursos humans, manca de sensibilitat i conscienciació, empitjorament de la problemàtica tractada, dificultat creixent en la gestió i excessiva burocràcia i manca de voluntat política. Un 41% afirma que serà igual de difícil assolir els objectius, i un 12%, que serà més fàcil. La notícia positiva per a la nostra representant política és que només hi ha una tercera part del sector marcadament pessimista, la qual cosa pot facilitar l'establiment de relacions amb moltes organitzacions que estan obertes a participar-hi. Sobre el paper sorprèn que ja no hi ha aquell victimisme històric de les organitzacions socials, que s'està arribant a la maduresa i que això segurament permet una relació més fluida entre el sector públic i el privat.

En segon lloc, una visió del present també en clau d'opinió, basada en la pregunta: «¿quins creus que són els tres principals problemes a què s'enfronta actualment la seva entitat?» La resposta «el suport de l'Administració i les relacions amb l'administració» apareix en sisè lloc, per darrere de «la manca de sensibilització i de suport social». A partir d'aquestes opinions, ¿es pot interpretar que els/les responsables de les organitzacions socials reconeixen que no han de cercar només en l'Administració el suport per a les causes socials? Seria, sens dubte, un pas important.

Ara bé, el problema principal, i que esmenta una tercera part de la mostra, és aquell que històricament dificulta la consolidació del sector social no lucratiu en el nostre Estat de benestar: «la manca de recursos econòmics». Aquesta manca de recursos es podria acompanyar amb dues dades que també ens ofereix l'informe. La primera, i molt positiva, és que la mitjana del pressupost de les organitzacions socials que han donat les dades financeres en l'enquesta ha passat de 354.000 euros a 500.000 euros en quatre anys (1998-2001). Malgrat aquesta manca de recursos tan

important, les organitzacions del sector social no paren de créixer pel que fa a recursos econòmics, aproximadament en un 40% de mitjana en quatre anys. El tercer sector social a Catalunya s'està consolidant, cosa que facilitarà que pugui establir una relació en termes d'igualtat amb les administracions.

La manca de recursos es pot analitzar també des de la perspectiva de l'Estat relacional (vegeu Mendoza, 1990). Cada euro públic, ¿quants euros privats crea? Si dèiem que, com a mitjana, les aportacions públiques són un terç dels ingressos de les organitzacions socials, els altres dos terços, també com a mitjana, vénen del sector privat. En altres paraules: a Catalunya, per cada euro que prové de les administracions públiques, les organitzacions socials en capten dos en el sector privat (quotes de socis, donatius, pagament de serveis, rendes patrimonials, etcètera). No està gens malament. A això caldria sumar tot el treball del voluntariat que aquestes organitzacions socials mobilitzen, i que segurament és, amb escreix, la contribució més important que les organitzacions socials fan al benestar social de la població catalana que pateix dificultats.

La interpretació de la representant dels càrrecs electes

La representant dels càrrecs electes se sorprendria de l'evolució del sector social no lucratiu a Catalunya. Si al principi de la transició, ara fa 25 anys, pràcticament només existia el sector social en mans de l'Església catòlica, cosa que va dificultar molt la relació dels diferents responsables polítics amb aquest sector, ara, en vista de les dades, podem dir que el sector social és molt més plural, i que aquesta relació públic-privat pot prendre moltes formes. En concret, un 60% de les organitzacions de l'estudi manifesten que s'inspiren en principis laics (ètics i filantròpics, ideològics i altres) i un 25% ho fa en principis religiosos (20,7%, cristians i 4,4%, altres principis religiosos).

Ara bé, a Catalunya també deu haver arribat un xic la influència de la teologia de l'alliberament, perquè el 56% de les organitzacions que es dediquen a pal·liar els efectes de la pobresa i la marginació s'inspiren en principis religiosos. En aquest sector, la representant dels càrrecs electes hauria de tractar de relacionar-se amb entitats amb principis religiosos. A priori, sembla que no es tracta d'un problema greu.

Les organitzacions de l'estudi informen que els ingressos que reben arran de subvencions públiques procedeixen pràcticament en la mateixa proporció del Departament de Benestar Social de la Generalitat de Catalunya (37%) i dels diferents ajuntaments (37%). Sembla que, per raons de proximitat amb el problema, els ajuntaments estan establint moltes relacions amb organitzacions socials per atenuar la problemàtica social dels seus municipis. Caldria estudiar amb detall els recursos d'aquests ajuntaments i la distribució corresponent. Un 13% de les organitzacions socials menciona alguna subvenció d'altres departaments de la Generalitat; un 7% de les organitzacions esmenta el Ministeri de Treball i Assump-

tes Socials; un 11% dels casos, les diputacions, etcètera. Com a conseqüència d'aquesta indefinició política sobre quina administració pública o quines administracions públiques han de col·laborar a donar suport a les organitzacions socials, aquestes demanen subvencions allà on poden. En altres paraules, en vista de les dades, i aprofitant tant el poc treball de col·laboració entre les administracions públiques com la indefinició del model de serveis socials en l'àmbit del país, s'observa que les organitzacions socials tracten d'establir el màxim nombre possible de relacions amb les diferents administracions públiques. Sembla que és un model molt poc eficient.

En resum, la representant dels càrrecs electes tractaria de fer avançar la idea de «pluralisme del benestar» en l'agenda política (vegeu Taylor, 1992). L'èmfasi ja no es fa en l'Estat, sinó en un pluralisme d'actors, que tracten de cercar solucions conjuntes i busquen relacions per oferir noves solucions al benestar de tots els ciutadans i totes les ciutadanes. Els actors poden ser ben diversos: públics i privats, grans i petits, locals i nacionals, laics i d'església, etcètera, i és davant d'aquesta pluralitat que les administracions públiques han de tenir el difícil paper de dinamitzadores. I, tot això, sense oblidar que un punt molt important en la relació públic-privat és la bona coordinació entre els diferents nivells de l'Administració.

La interpretació de la treballadora social

La treballadora social potser ens faria parar l'atenció en un aspecte que, fins ara, només ha sorgit quan hem fet referència a les subvencions públiques: el tipus de relació que han establert organitzacions i administracions. És veritat que la relació que les organitzacions socials han mencionat més sovint és la que es refereix a la concessió de subvencions: «han concedit un donatiu i/o una subvenció», però no és l'única. Una altra forma de relació habitual és la «cessió d'espais o altres cessions en espècies». Aquest és un aspecte molt important per a les organitzacions, al qual moltes vegades no prestem prou atenció. El fet de cedir espais públics no utilitzats o infrautilitzats a les organitzacions no lucratives és un gran ajut per al sector.

La tercera manera de relacionar-se és especialment important per a la treballadora social, i té interès a visualitzar-la: «la participació en organismes consultius». Cada cop més, els responsables de les administracions públiques en llocs de responsabilitat directiva i/o política demanen als responsables de les organitzacions no lucratives que participin en diferents òrgans consultius: consells municipals, taules sectorials, comitès de participació, etcètera. Això comporta un gran esforç per a les organitzacions socials petites i mitjanes, que tenen poc personal assalariat per cobrir aquestes demandes, així com també per assistir a reunions i a diferents convocatòries. Naturalment, per a les organitzacions socials és important la participació en organismes consultius que ajudin a definir polítiques públiques; però cal racionalitzar aquests organismes, perquè n'han aparegut molts i sense gaire coordinació entre si, i reconèixer d'alguna manera les organitzacions que els donen suport.

El segon aspecte que esmentaria la treballadora social és la manca de resposta de les organitzacions a la pregunta sobre si tenen assalariats o no en tenen. Concretament, un 56,9% de les persones enquestades no han respost la pregunta en què es demanava el nombre d'assalariats. Establir una relació de confiança entre administracions públiques i organitzacions socials demanda professionals dedicats a ple temps en totes dues parts de la relació. Segurament, la raó principal és que moltes organitzacions no tenen persones assalariades a ple temps a causa de les seves reduïdes dimensions.

Finalment, la treballadora social voldria posar de manifest el fet que un 27% de les organitzacions afirma que en els darrers tres anys el nombre d'assalariats ha augmentat, i que un 25% creu que el nombre de persones assalariades s'incrementarà en els propers tres anys. Cal continuar donant suport a les organitzacions socials perquè, a més de tota la feina que estan fent, creen llocs de treball. Aquest estudi i altres de recents (vegeu Fundació Tomillo, 2000) demostren que el tercer sector social està contribuint molt positivament a la creació de feina.

La interpretació de la voluntària social

La voluntària social voldria deixar constància d'un fet molt important que no es valora prou a l'hora de donar més suport al tercer sector social: tenim moltes persones joves i grans fent activitats de voluntariat. El sector social mobilitza molt capital humà perquè actui en llocs on no poden arribar les administracions públiques. Precisament, en les organitzacions que tracten problemes d'alcoholisme/drogoaddicció, malalties/sida i pobresa i marginació, és on l'afluència de voluntaris és més important. En aquests camps d'actuació, les treballadores i els treballadors de l'Administració poden actuar de forma directa molt selectivament, perquè els usuaris i les usuàries d'aquests serveis d'assistència prefereixen les persones voluntàries i hi confien més.

A més, en els darrers tres anys, el nombre de voluntaris del conjunt d'organitzacions que han respost l'enquesta ha crescut un 27%, i el 29% de les organitzacions afirma que el nombre de voluntaris creixerà en els propers tres anys. Diferents estudis internacionals (vegeu Independent Sector, 2000) revelen que les persones que fan de voluntàries són molt més actives com a ciutadans i ciutadanes; per exemple, participen més en les associacions de mares i pares de les escoles dels seus fills i filles, s'impliquen més en la vida política de la seva localitat, fan més donacions a organitzacions no lucratives, etcètera.

En resum, la voluntària social voldria que la seva aportació a una organització de voluntariat es veiés des d'una perspectiva molt més àmplia, que traspassés les fronteres de l'organització, que ja no es veiés com un acte «caritatiu» o de «bona voluntat» i que adquirís una dimensió de «corresponsabilitat» al benestar del seu país.

La interpretació de l'estudiosa social

L'estudiosa del tercer sector social segurament es miraria les dades amb satisfacció. En primer lloc, pel sol fet de tenir-les, perquè fins ara se n'havia parlat molt però mai amb dades prou fiables. En segon lloc, perquè el sector social no lucratiu a Catalunya ha creat el seu espai en els darrers anys.

Concretament, pel que fa a la relació públic-privat, estaria molt d'acord amb les idees de les seves predecessores. Si bé és veritat que les organitzacions socials més grans també depenen més del diner públic, caldria separar l'impacte que comporta la contractació de serveis per part de l'Administració. Segurament, l'externalització de serveis públics a organitzacions privades sense finalitat de lucre necessitarà una anàlisi amb més profunditat en el futur. Preguntes com les que es plantegen a continuació no tenen cap resposta en un estudi d'aquestes característiques: L'externalització de serveis públics, ¿pot ser una via de consolidació del tercer sector social? Les aportacions que fan organitzacions socials no lucratives com ara el voluntariat, la proximitat als usuaris i les usuàries, etcètera, ¿es poden comptabilitzar, en termes econòmics?

També cal assenyalar la mobilització de diner privat que duen a terme les organitzacions no lucratives, i que per cada cèntim d'euro públic n'aconsegueixen dos cèntims de privats, com a mitjana. Tot això, en un marc fiscal que no afavoreix gaire les contribucions de particulars i d'empreses a aquestes organitzacions. No cal fer gaires estudis més per reclamar una llei de fundacions i mecenatge que afavoreixi molt més el diner privat.

Finalment, només resta destacar que és necessari avançar en una veritable relació públic-privat, i que aquesta es pugui anomenar col·laboració. Les dades demostren que ja s'han assentat les bases per continuar avançant en aquesta relació entre els dos sectors. Ara bé, el que cal és fugir d'una relació basada en termes econòmics o de mercat, i establir una relació basada en la col·laboració i la confiança. En aquest sentit de «col·laboració», es poden aportar una sèrie de suggeriments:

- establir convenis, subvencions i contractes per períodes de temps més llargs (dos anys com a mínim);
- continuar contribuint a la consolidació i l'enfortiment del tercer sector social per part de l'Administració (formació, intercanvi, etcètera);
- establir mecanismes de coordinació més professionals, com, per exemple, fer evolucionar els consells consultius o les taules sectorials;
- avançar en la definició dels serveis socials bàsics en l'Estat de benestar del nostre país, i en el repartiment de funcions entre les diferents administracions públiques, i
- avançar en la coordinació entre les diferents organitzacions socials no lucratives.

En definitiva, es tracta de definir la relació entre els sectors públic i privat no lucratiu com un ric *network* de relacions entre els diferents actors, tal com hem volgut dibuixar en la figura que il·lustra l'inici d'aquesta breu reflexió.

Bibliografía

FUNDACIÓN TOMILLO, *Empleo y trabajo voluntario en las ONG de acción social*, Madrid, MTAS, 2000.

INDEPENDENT SECTOR, *Giving and volunteering in the United States*, Washington, Independent Sector, 2000.

Xavier MENDOZA, «Técnicas gerenciales y modernización de la Administración pública en España», *Documentación Administrativa*, núm. 223, 1990.

Lester SALAMON i Helmut ANHEIER, *Defining the nonprofit sector: a cross national analysis*, Nova York, Manchester University Press, 1997.

Marilyn TAYLOR, «The Changing role of the nonprofit sector in Britain. Moving toward the market», a B. GIDRON, R. KRAMER i L. SALAMON (eds.), *Government and the third sector. Emerging relationships in Welfare States*, San Francisco, Jossey-Bass.

Alfred VERNIS, «Organizing Services to the Elderly», New York University, Doctoral dissertation, 2000.

La gestió de les persones a les organitzacions del tercer sector

Ramon Garcia

Introducció

El *Llibre blanc* ens ofereix una oportunitat única fins ara de conèixer i entendre la realitat i les pràctiques de les organitzacions del tercer sector.

Aquesta iniciativa és especialment benvinguda per ser la primera vegada que es planteja, i segurament les persones que estem involucrades professionalment en el sector agraiem aquest esforç de posar-nos al dia i compartir informació.

També ho és perquè el tercer sector s'està convertint en un soci indispensable per tal que l'Estat respongui a la confiança i la responsabilitat que els ciutadans li hem dipositat en les societats democràtiques. No ens ha d'estranyar, doncs, que aquest sector creixi en volum, persones contractades i involucrades, i influència en el debat polític i en els mitjans de comunicació.

El tercer sector el formen organitzacions no lucratives que se situen entre la persona i l'Estat. Però també el defineix valors com la cooperació, la tolerància i la transparència.

En la bona gestió de les persones i grups que constitueixen aquestes organitzacions, i en la forma en què aquesta gestió reforça els seus valors i objectius fundacionals, està la clau del seu futur creixement.

Reflexions

La lectura de les dades i entrevistes qualitatives de l'estudi em porta a reflexionar sobre tres aspectes:

- El model de recursos humans
- Les polítiques de recursos humans
- El voluntariat

No citaré la gran quantitat de xifres que recull l'estudi. Ressaltaré, això sí, que les mitjanes estadístiques reflecteixen, segons la meua opinió, realitats molt diferents: de volum, personalitat jurídica, subsectors... El lector farà bé, per tant, de capbussar-se en les dades, i situar-les en el sector i tipus d'organització del seu interès.

Model de recursos humans

En l'estudi podem distingir dos tipus d'organitzacions:

Aquelles constituïdes per voluntaris, els quals hi estan subordinats i poden tenir un petit suport de persones assalariades que els ajuden; són la majoria.

Organitzacions estructurades a partir d'un nucli assalariat, i que poden veure complementada i ampliada la seva feina per la implicació de voluntaris en els seus projectes.

La relació entre voluntaris i assalariats és, a parer meu, un dels dilemes estratègics més crítics en el sector. I parlo de dilema perquè crec que és, precisament, en la interacció entre aquests dos pols on es dona el corrent elèctric que manté viva i enèrgica una organització no lucrativa. Per a les petites organitzacions, la resistència a contractar persones es converteix en un fre al seu creixement, i per a les grans, la seva dependència d'estructures assalariades les pot burocratitzar i allunyar dels ideals fundacionals (entre els quals hi ha el de la gratuïtat del compromís).

Llegint l'estudi crec inevitable (tot i que això és discutible) que les organitzacions que creixen, necessiten estructurar-se i contractar persones. Aquest procés cal que sigui transparent en la forma en què s'executa (per exemple, en definir quan s'ha de retribuir un lloc de treball) i en les conseqüències organitzatives que comporta (per exemple, en la composició i els rols dels òrgans de govern).

Polítiques de recursos humans

Tothom sembla estar d'acord que les persones ho són tot en una organització no lucrativa. I tanmateix resulta que només un 14% d'aquestes tenen polítiques de recursos humans escrites.

A més, si aprofundim en les dades, observem que les persones que treballen al tercer sector són majoritàriament d'edat intermèdia, amb estudis i amb unes antiguitats relativament altes (entre 1 i 5 anys). Això són raons encara més fortes per invertir en facilitar la motivació, capacitació i retenció de les persones.

Aquestes polítiques cal que parteixin d'una definició clara dels valors i dels projectes que aglutinen les organitzacions. Només a partir d'aquí es podran definir els criteris bàsics que orientaran les decisions en matèria de recursos humans i, fins tot, donar directrius generals en alguns àmbits com ara la captació i selecció de voluntaris, o bé la formació i reconeixement de la feina.

Aquest esforç no s'hauria de veure com una necessitat de més papers, sinó com una oportunitat d'aclarir i ser transparents en relació amb aquests temes.

Voluntariat

El 75% de les organitzacions treballen amb voluntaris. Aquesta dada en si mateixa no ens sorprèn, però en canvi sí que he trobat suggeridora la frase següent: «com

més recursos destines a la recerca de voluntaris, més resposta s'obté». La veritable limitació en el creixement del nombre de persones involucrades professionalment en l'organització es troba en la seva capacitat de gestionar aquestes persones sense perdre eficiència i orientació institucional.

Per això, en el camp del voluntariat és especialment important reflexionar sobre quin perfil de voluntari busquem, quines són les nostres fonts de reclutament i com convertim el voluntari en soci del projecte.

El voluntariat suposa un repte extraordinari en la gestió dels recursos humans de les organitzacions no lucratives. Molts temes de la literatura especialitzada en recursos humans prenen una importància crítica en voluntaris. En no haver-hi relació econòmica, queda en primer ordre la capacitat de l'organització i dels seus directius de donar feines amb continguts atractius, difondre amb força i convenciment el sentit de la feina que es fa i, finalment, crear climes de treball atractius. El que veritablement lliga un voluntari és el contracte psicològic entre la persona i l'organització, i més concretament amb els seus directius.

Conclusió

Llegint les dades estadístiques, però sobretot «escoltant» les entrevistes qualitatives, no deixo de pensar en la importància crítica que té la gestió de les persones per a les nostres organitzacions. Aquesta és una àrea difícil d'ensenyar, i en la qual l'única escola és la pràctica diària. Però penso (i ho dic per experiència pròpia) que és una àrea en la qual podem millorar, i on és molt necessari invertir. M'atreviria a dir que aquelles organitzacions els directius de les quals inverteixin en les persones, començant per dedicar-hi temps de la seva agenda plena d'altres temes (contactes amb l'Administració, captació de fons...), seran les organitzacions que podran tenir creixements sostinguts.

La comunicació amb la societat, la base social i el món de l'empresa

Juan Mezo

La realització d'estudis com ara el *Llibre blanc* sobre el tercer sector cívico-social a Catalunya ofereix una gran oportunitat per conèixer a fons el model d'organitzacions que trobem avui dia a Catalunya. Conèixer aquesta realitat ens permet analitzar quins són els punts forts i els punts febles de les nostres organitzacions, així com les oportunitats i amenaces que ens planteja l'entorn en el qual ens movem. Només si som conscients de quins són els elements que hem de millorar, podrem prendre la direcció correcta per assolir-los.

L'estudi mostra diferents aspectes com ara el finançament, la gestió dels recursos humans o la composició del patronat. En aquest primer apartat, voldria posar en relleu quatre punts de l'estudi que resulten significatius pel que fa a la comunicació, la base social o el món de l'empresa:

1. En plantejar-se un possible creixement de l'organització, el 26,9% considera que el finançament públic és el més viable d'obtenir, mentre que un 19,3% opina que ho és el privat.

2. Un dels principals problemes amb què es troben les organitzacions és la manca de recursos econòmics i humans. No obstant això, alhora de realitzar campanyes, el 39% de les organitzacions tenen com a principal objectiu sensibilitzar els ciutadans i, com a segon objectiu, un 34,8% de les organitzacions afirmen que volen donar a conèixer l'organització. Només un 6,2% plantegen les campanyes com un element per captar recursos.

3. Gairebé una quarta part dels ingressos procedeixen de les quotes de socis o donants regulars, i un 21,9% provenen de subvencions públiques d'explotació, tot i que la distribució és força diferent segons la dimensió pressupostària de les entitats. Per exemple, les organitzacions més petites (amb pressupostos inferiors a 12.000 euros) són les que tenen una part més important procedent de les quotes de socis (un 39,4% del pressupost). En canvi, en les organitzacions grans (amb pressupostos superiors a un milió i mig d'euros), la part provinent de socis i donants és d'un 1,5% i els recursos que provenen de les administracions públiques (subvencions i concerts públics) augmenten fins a un 57,1%.

4. Només un 32,9% d'organitzacions han establert alguna mena de col·laboració amb empreses, mentre que aquest percentatge puja fins a un 76% quan es tracta de relacions amb les administracions públiques.

Conclusions

Com a conclusions de les dades de l'estudi podem extreure que:

La majoria d'organitzacions neixen, en gran mesura, com una iniciativa individual o col·lectiva (privada) d'un grup de persones sensibles, sensibilitzades o afectades per un determinat problema o causa social. Aquestes persones dediquen el seu temps, el seu esforç, la seva il·lusió i, fins i tot, les primeres aportacions econòmiques al servei del projecte. Aquest últim fet és especialment significatiu en les organitzacions petites, que viuen i sobreviuen gràcies a les aportacions privades dels promotors i de les persones més pròximes (familiars, amics, coneguts...).

Hi ha un moment, en la vida de les entitats, en què es planteja la necessitat de créixer i fer arribar la nostra causa a un major nombre de persones. Aleshores, és necessari donar un nou impuls i incrementar els recursos econòmics per realitzar més activitats, oferir més serveis o arribar a més persones. En aquest punt és quan la majoria d'organitzacions recorren a fonts públiques de finançament. L'estudi mostra que la majoria de les organitzacions manifesten tenir més relació amb les administracions que no pas amb els ciutadans o les empreses.

A mesura que les organitzacions creixen, les fonts de finançament que permeten aquesta expansió són els fons públics i, per tant, augmenta la dependència envers aquests organismes. Hauríem de preguntar-nos per què l'increment i la recerca de recursos es fan a través del sector públic i per què el finançament no es planteja mitjançant particulars, venda de serveis o empreses. També ens hem de preguntar si aquest creixement cap als fons públics és una voluntat decidida i declarada, o si és fruit de la inèrcia del que sembla més fàcil.

Només quan hem esgotat l'increment de les quantitats rebudes de subvencions o concerts amb les administracions públiques, ens plantegem com tornar al finançament privat. Aleshores, ¿per què no es planteja inicialment el finançament del creixement des d'un punt de vista privat?

Per tant, podem concloure que després dels inicis de l'associació s'esdevé un buit en la recerca de noves fonts de captació i d'implicació social privades per motius no explorats, però que probablement van des del desconeixement fins a un fals pudor o un sentiment de major dificultat, que fan decantar-se cap a la recerca de fons públics, sense considerar si aquesta és la via que volem o la que trobem.

Però les solucions a la manca de recursos o a la diversificació financera no arribaran a través de receptes màgiques, sinó per mitjà del canvi en la manera de fer i veure les coses. A continuació, es presenten *10 punts clau* per arribar a la societat i connectar-hi, i, per tant, per comunicar-s'hi i obtenir el seu suport, factors que permetran a l'organització existir per dur a terme la seva missió encomanada.

10 punts clau per connectar amb la societat i obtenir el seu suport

1r. Canvi d'actitud

Els diners, ens agradi o no, formen part de la nostra vida i de les nostres organitzacions; per tant, no podem obviar-ho ni separar-ho de la resta de temes que treballlem dins de les organitzacions.

Els recursos econòmics i/o materials són necessaris per a la pròpia supervivència de l'organització i el seu funcionament, per aconseguir un determinat impacte, per oferir un servei concret, per atendre les persones que es dirigeixen a la nostra entitat. Per tant, haurem de treballar de manera que la forma de finançament d'una organització no sigui fruit de l'atzar ni de la improvisació. Ha de ser el resultat de la voluntat i d'un esforç de dirigir la captació de fons cap a un fi proposat.

Frases com «ningú no ens dóna diners», «no tenim recursos», etcètera, no poden tenir cabuda dins de les nostres organitzacions. El primer repte és canviar la nostra mentalitat. Cal construir i caminar cap a l'assoliment de la nostra missió i, per això, necessitem captar diners o, millor encara, captar persones que ens donin el seu suport. No hem de pensar en els diners com a fi, però sí com a mitjà i, a més, aquesta mentalitat ha d'impregnar totes les persones de l'organització. La responsabilitat del finançament no és exclusiva de la persona que actua com a tècnic en aquest àmbit, sinó que és un compromís de tots, des de la persona que agafa el telèfon fins a cadascun dels membres del patronat.

Hem de tenir en compte que segurament hi ha moltes persones en la societat que també creuen en la tasca que estem duent a terme, en la causa a la qual donem suport. Potser aquestes persones també ens voldrien ajudar. Una manera d'aconseguir-ho seria que ens dediquessin una mica del seu temps. Una altra seria que es fessin socis de la nostra organització. La col·laboració econòmica és, per tant, una manera d'involucrar-se en l'organització, de donar suport a allò que fem, i de sentir també que una part dels resultats són possibles gràcies a l'aportació realitzada per la persona, institució o empresa.

2n. Innovació

La velocitat dels canvis d'avui dia fa que frases com «sempre ho hem fet així» quedin fora de temps i de lloc. Les organitzacions han de revisar quina és la seva aportació a la causa que els dóna el sentit d'existir, com s'aproximen a aquesta causa, si les activitats continuen sent vàlides (després de 5 anys de realitzar-les), si hi ha més organitzacions que fan exactament el mateix que nosaltres...

Ens podem preguntar què té a veure la innovació amb la comunicació i la captació de recursos. Hem de ser capaços de pensar en termes de qualitat, impacte o capacitat d'entusiasmar la societat. Les persones ens apuntem a allò que ens és més

atractiu, a allò que ens arriba més, a allò que pot generar més impacte... Per tant, si volem que la gent s'involucri, hem de ser capaços de seduir, d'innovar, d'oferir alguna cosa que ningú més no estigui oferint a qui ens dirigim. Si, per exemple, totes les organitzacions del 4t. món segueixen els mateixos programes, projectes, activitats... per què haurien de col·laborar amb nosaltres l'empresa o les persones? Ho podran fer amb qualsevol organització o amb totes i obtenir un major impacte per la causa, que, al cap i a la fi, és el que ens interessa.

3r. Informar no és comunicar

Qui més qui menys realitza diferents accions d'informació envers els seus donants, socis, col·laboradors, usuaris o institucions. Fulletons, cartells, memòries, cartes, butlletins, etcètera, són alguns dels materials que elaborem des de la nostra organització.

El problema, però, és que moltes vegades aquests materials estan pensats des de la nostra perspectiva de coneixedors profunds del tema del qual parlem. Coneixedors com som de la nostra causa, utilitzem un llenguatge poc comú i donem per sabudes moltes coses que som o que fem. No tenim en compte què és el que sap o no sap la persona a la qual ens dirigim i, més encara, què és el que li agradaria saber de nosaltres, de les nostres activitats, dels usuaris... Donar informació (o en molts casos, fins i tot, bombardejar amb dades) no és comunicar.

Comunicar és compartir i per compartir s'ha de conèixer la persona que ens escolta: qui és, què vol, què necessita, i també tenir clar què és el que volem transmetre, on volem arribar i què volem amb relació a aquestes persones. No ens podem plantejar dir el mateix a una persona o empresa que volem que ens conegui, que a una altra de la qual desitgem la seva col·laboració.

4t. Obrir les finestres

Obrir les finestres és respirar aire fresc, és mirar cap a fora, és oxigenar la pròpia organització.

Per la manera de fer i de ser de les organitzacions, hom té tendència a mirar cap endins, centrant-se, bàsicament, en els usuaris, els socis i els propis professionals. Per innovar en els nostres programes, per comunicar millor els temes, hem de mirar cap a fora de l'organització: investigar i analitzar els informes i estudis que estiguin relacionats amb la nostra causa, amb el comportament de les persones que ens donen suport, amb els usuaris directes o indirectes dels nostres serveis. Només així podrem arribar a la societat i connectar-hi molt millor. I no cal pressupost per fer-ho. Per investigar podem escoltar, parlar amb la gent del carrer, visitar les fires o exposicions... i evidentment realitzar alguna investigació professional.

5è. *Sensibilitzar, donar-se a conèixer i... demanar*

Quan anem a un restaurant que ens ha agradat molt o a veure una obra de teatre que hem trobat fantàstica, el que fem és recomanar-ho a tothom. Les persones, per definició, tendim molt a prescriure allò que ens agrada. Per tant, quan una persona creu en alguna causa, o li agrada la feina que està fent una determinada organització, voldrà que més gent la conegui, que més gent esdevingui sensible a allò que creu que val la pena.

Per tant, si volem que la gent s'apunti a la nostra organització, haurem de comunicar i sensibilitzar. Si estem d'acord a sensibilitzar, si no hi veiem cap problema, ¿per què ens fa vergonya haver de demanar?

Evidentment, no és qüestió «d'assetjar». Demanar no és estendre la mà; demanar és involucrar, fer participar, il·lusionar. El repte és definir i trobar amb qui es poden compartir els nostres valors, les nostres inquietuds, els nostres encerts i els nostres fracassos. Si no expliquem a ningú en què creiem, si no transmetem què estem assolint, difícilment contagiarem a ningú la nostra il·lusió. I si no demanem res, ningú no ens donarà res. Ningú no pensarà en què necessitem.

6è. *Invertir és un risc*

Treballar en la comunicació, cercar vies de col·laboració amb les empreses, incrementar la base social de la nostra organització, requereix un esforç inicial de recursos econòmics i/o humans. Si no ho fem bé, podem perdre, però també podem guanyar molt. I guanyar molt no només des d'un punt de vista monetari. Guanyar molt representa augmentar la nostra capacitat d'impacte perquè hi ha més persones que coneixen el nostre treball, més persones que se sensibilitzen amb la nostra causa i participen d'allò que fem, i la seva participació pot anar des del fet d'oferir-nos el seu temps fins a donar-nos una part dels seus diners.

Però perquè això sigui possible, l'organització ha de fer una aposta inicial, o sigui, ha d'invertir. Ha d'estar disposada a arriscar una part d'allò que té, ja sigui diners, esforços, il·lusió o creativitat. Només collirem si primer hem sembrat.

7è. *Ser coherents amb la missió*

La forma de finançament i les activitats que es desenvolupen poden afectar la pròpia filosofia, raó de ser i manera d'actuar de l'organització. Per tant, arran de la no-improvisació de què parlàvem en el primer punt, haurem de tenir clar quin és el nord cap al qual volem anar. La planificació estratègica és una orientació important per no desviar-nos del rumb marcat i per veure clar quan tenim oportunitats, i quan aquestes mateixes oportunitats no són més que amenaces que ens fan desviar del propi camí. Aquest punt és especialment rellevant quan ens plantegem la col·laboració amb empreses.

Si volem treballar les relacions amb les empreses com una nova forma de col·laboració, hem de saber a qui ens hem de dirigir. ¿Ens va bé qualsevol tipus d'empresa o qualsevol sector d'activitat? Establir relacions amb el món empresarial, ¿beneficiarà la nostra organització? ¿I beneficiarà la nostra causa? La relació amb l'empresa pot afectar el tipus de programa que realitzem o pot modificar els seus objectius, o la forma en què l'hem de dur a terme i/o la imatge que transmetem de la nostra organització. Hem de saber valorar què podem oferir, i fins a on, per tal que l'empresa obtingui allò que busca i nosaltres també, sense renunciar als nostres principis bàsics. És una negociació i, per tant, haurem de tenir clar, abans de trucar a les portes, què demanarem a l'empresa, què els oferirem a canvi, com els presentarem l'organització o el projecte concret que es pretén impulsar i fins a on estem disposats a arribar.

8è. Compartir significa renunciar

Compartir la nostra causa amb possibles socis que s'uneixin a nosaltres o amb empreses que vulguin involucrar-s'hi, pot comportar una certa pèrdua de protagonisme. Això vol dir que hi haurà temes o decisions que hauran d'incloure més persones, o les possibles demandes de l'empresa. Significa també cedir en aspectes que no són essencials de la nostra forma de ser, la qual cosa sempre és dolorosa, encara que és un fet positiu ja que és en benefici de l'organització, la missió i, sobretot, en benefici de les persones a les quals atenem.

9è. El com davant el que

Si sabem que hi ha moltes maneres de dir «hola» (¡hola!, ¿hola?, hola...), per posar un exemple senzill, i que fins i tot les paraules s'entenen diferent depenent de la nostra expressió, del somriure, etcètera, ¿com podem pensar que n'hi ha prou de dir o escriure allò que volem transmetre? Els mitjans que utilitzem (xerrades, conferències, debats, cartes, exposicions, revistes, internet...) hauran de ser més originals, i haurem d'analitzar com ho realitzem: quines fotografies mostrem, com connectem amb les persones que ens donen suport o que ho poden fer, quina imatge transmetem... Hem de pensar que les persones, abans de llegir, mirem. Per tant, pot ser que, fins i tot abans de començar a llegir, la persona ja ens hagi catalogat d'alguna manera. Això vol dir que és tan o més important el com ho diguem que allò que diguem. Cal treballar per tal que aquesta catalogació, aquesta imatge mental que el possible col·laborador s'està formant de nosaltres, sigui realment la imatge que volem transmetre com a organització.

10è. Mantenir les relacions

És fàcil conèixer molta gent. En canvi, és més difícil trobar un grup de persones afins a nosaltres, i encara és més complicat mantenir aquesta relació a llarg termini.

Requereix voluntat i dedicació. Podem trobar persones o empreses que en un moment s'hagin interessat per la nostra tasca. ¿Però què fem amb ells? ¿Agafem les seves dades per després llençar-les al cap de dos anys? És important que fidelitzem les persones i les empreses. I per això serà necessari tenir-ne cura. Haurem d'informar de les activitats que fem i dels resultats assolits, agrair el seu suport i convidar-les als actes que organitzem. Només si aconseguim que la persona i l'empresa creguin en el projecte, serà possible de seguir comptant amb el seu suport.

Els punts clau aquí plantejats requereixen un esforç important per a les organitzacions no lucratives, i més tenint en compte que estem en un sector poc madur i encara poc professionalitzat. Les relacions i les maneres de fer i de funcionar són noves per a tothom. Ens trobem davant d'un nou model de relacions amb agents socials que no es coneixen ni s'entenen, i en el qual hem de fer un procés d'acostament mutu, de diàleg i de coneixement. Un exemple de noves col·laboracions el trobem en el patrocini i el mecenatge. El model de patrocini pel qual una empresa finança les nostres activitats a canvi de la col·locació d'un determinat logotip només és una experiència d'apropament. El màrqueting amb causa (la dedicació d'un percentatge a les vendes d'una causa) és una altra manera d'acostament i aprenentatge.

L'experiència i la maduració d'aquestes relacions positives i negatives afavoreixen un nou marc entre les organitzacions i els donants, i entre les empreses i organitzacions. D'aquests nous models de col·laboració, si sabem gestionar-los, es poden derivar relacions duradores, estables i que, més a llarg termini, permetin assolir beneficis per a tots: socis i donants, empreses i organitzacions. En resum, beneficis per a la causa que impulsem, que és el nostre gran objectiu.

Els recursos econòmics a les entitats del tercer sector

Àngel Font

Els diners en les entitats socials

Els diners que gestionen les entitats socials representen un dels principals recursos de què disposen per tal de desenvolupar les seves finalitats, però no és pas l'únic. Com es pot comprovar en aquest estudi, els recursos humans, els voluntaris, els socis i els col·laboradors, les campanyes, els serveis, la implantació en un territori determinat o entre un col·lectiu específic, o les relacions institucionals, són actius determinants a l'hora de valorar l'impacte d'una organització concreta.

Tot i això, no hi ha cap dubte que, entre tots els factors esmentats, els diners de què disposa l'entitat juguen un paper clau. Per escassos que siguin, els recursos econòmics són imprescindibles per impulsar qualsevol activitat, especialment quan es tracta d'intervenir en programes d'atenció a col·lectius marginals o en risc d'exclusió (en què les inversions requerides solen amagar dèficits històrics o bé l'impacte només es pot comprovar a llarg termini).

A més, la manera com una organització determinada obté els seus ingressos econòmics pot significar una via per augmentar o disminuir la seva legitimitat a l'hora d'impulsar actuacions determinades. D'aquesta manera, per exemple, cap ONL no podria impulsar decididament accions de denúncia de situacions injustes contra algú de qui depengués econòmicament. Això afecta tant els recursos d'origen públic com els d'origen privat.

Per aquest motiu, l'anàlisi dels recursos econòmics de les entitats socials a Catalunya no es pot fer únicament des d'una perspectiva economicista, sinó que s'ha de veure des d'una perspectiva més àmplia. A continuació, se n'extreuen alguns comentaris:

Dimensió de les ONL catalanes

D'acord amb l'estudi, la dimensió mitjana de les ONL catalanes se situa al voltant dels 360.000 euros. Però la lectura d'aquesta dada aïllada podria portar a conclusions equívokes sobre la realitat del nostre sector social. Un 80% de les entitats no arri-

ben als 300.000 euros de pressupost i en un 50% dels casos aquest és inferior als 60.000 euros

Aquesta situació conforma una realitat molt fragmentada, amb més d'un miler d'entitats de dimensions molt reduïdes enfront d'unes quantes organitzacions molt grans.

No es tracta de fer una valoració simplista sobre si és millor una organització amb més pressupost o una altra amb uns ingressos menors. Hi ha algunes activitats de coordinació –associacions de veïns o d'autoajuda– que poden tenir un gran impacte amb pocs ingressos. A pesar de tot, és ben cert que la fragmentació del sector de les entitats socials no ha ajudat en els darrers anys a millorar el seu impacte, especialment a mesura que els problemes que afronten van adquirint dimensions cada cop més grans.

Finançament públic

Segons les dades de l'estudi, més d'un terç dels ingressos de les entitats és d'origen públic. Aquest percentatge supera el 50% quan es refereix a les entitats amb pressupostos més alts (superiors als 30.000 euros). Aquests fons procedeixen majoritàriament (més del 90%) de la Generalitat de Catalunya i de les administracions locals. El finançament provinent de l'Estat espanyol no arriba al 9% i el que prové directament de la Unió Europea és pràcticament irrellevant. Val a dir que molts ajuts comunitaris es canalitzen a través de les diferents administracions públiques.

D'entrada, l'anàlisi d'aquestes dades no hauria d'implicar un grau de dependència pública gaire important. A pesar d'això, el caràcter estratègic de la majoria d'aquests finançaments, el baix nivell de capitalització de les entitats i la dificultat d'obrir altres vies alternatives de finançament, fan que el nivell d'independència de moltes d'aquestes entitats sigui relativament reduït.

Finançament privat

El finançament d'origen privat és el propi de les ONL i les ONG. De fet, aquestes entitats són expressions de la societat civil organitzada al voltant d'unes finalitats socials concretes. Per tant, aquesta societat civil organitzada que impulsa i orienta aquestes entitats és qui les ha de sostenir, tant des del punt de vista ideològic com organitzatiu i, evidentment, econòmic.

Pròpiament, tot i que la sigla ONG es va adoptar per diferenciar-la d'aquelles altres dels organismes de titularitat pública, però amb les quals compartien finalitats i la missió de cercar el bé comú, algunes organitzacions sembla que estan a punt de perdre la «N» en vista de les seves quotes de finançament públic.

D'entre els finançaments d'origen privat, aquells diners que provenen de donatius de particulars –ja sigui mitjançant quotes de socis, donants regulars o bé donants més esporàdics– són els que justifiquen més l'existència d'una entitat.

Aquest sol ser el tipus de suport més gratuït, més confiat, aquell que suposa l'acceptació d'un ideari determinat, el que implica creure en allò que impulsa l'entitat, el que s'associa millor amb l'adhesió d'un nombre determinat de persones al voltant d'una idea, o bé una estratègia de progrés social.

Sense socis o donants, moltes entitats socials es convertirien ràpidament en «empreses de serveis» o bé en «subcontractes de l'Administració». Per això, sorprèn força veure que hi ha un segment prou significatiu d'entitats –les que ingressen més de 600.000 euros– que presenten un pobre registre: jels ingressos de particulars representen menys del 5% dels seus ingressos!

Donatius d'empreses i altres institucions privades

Aquests recursos representen menys del 10% dels ingressos, principalment a causa de la baixa implantació dels programes de patrocini empresarial amb entitats socials. Malgrat tot, aquest tipus de programes –molt més estesos en l'àmbit de les entitats culturals– estan gaudint d'un suport creixent en els darrers anys, fruit de les accions anomenades «màrqueting amb causa». Aquestes actuacions, amb molta tradició en països anglosaxons (especialment als Estats Units), poden ser una bona forma d'equilibrar els pressupostos de les entitats, però comporten el perill de condicionar excessivament l'activitat de l'entitat i perdre així autonomia. Tanmateix, i partir de l'extensió del moviment del finançament ètic, cada cop més es qüestiona públicament l'associació de segons quines marques comercials que poden estar implicades en negocis «poc ètics» amb la imatge pública de les entitats socials.

Destí dels diners: programes i administració

Segons reflecteix l'estudi, hi ha força coincidència en tots els diferents tipus d'entitats analitzades a contenir les despeses que no es dediquen a les finalitats fundacionals. En aquest cas, la mitjana se situa en un 15% de despeses d'administració, per la qual cosa el 85% restant es reserva per als costos propis dels programes.

Aquest percentatge és bastant raonable ja que mesura l'eficiència de cada entitat. De totes maneres, encara no existeix un consens clar entre el sector del fet que aquest és un indicador clau. Cal definir molt bé què s'entén per despeses d'administració i què no. I a partir d'aquí cal comparar i analitzar cada cas. Al Regne Unit ho fan regularment i s'ha arribat a la conclusió que la referència del 15% és la més comuna entre aquest tipus d'entitats, i que en els darrers anys es detecta una tendència a la disminució (fruit de l'exigència dels socis i altres *stakeholders*, de la mateixa competència entre entitats i de l'aplicació de les noves tecnologies de la informació).

Transparència i rendiment de comptes

Com a conclusió dels comentaris anteriors, cal assenyalar la importància d'abordar els aspectes relatius als recursos econòmics de les entitats socials des d'una perspectiva de transparència i de rendiment de comptes. Seria allò que els anglesos anomenen *accountability*. A partir d'aquesta actitud valenta d'explicar obertament els impactes de cada entitat, i d'on vénen els diners i de com s'apliquen, es podran mantenir les altes quotes de credibilitat que encara tenen les entitats socials a Catalunya.

Amb aquesta mateixa actitud es podran afrontar els diferents reptes de futur que tenen aquestes entitats: un increment de la professionalització i de la capacitat de gestió, una millora significativa de la seva comunicació (i, en conseqüència, un increment en la captació econòmica de particulars) i el disseny d'estratègies per fer front a les noves tendències socials (immigració, envelliment, exclusió sòcio-laboral...), tot aprofitant les oportunitats que poden aportar les noves tecnologies de la informació.

Col·laboració i/o competència entre empreses i ONL

José Luis Sánchez Perucho

En línies generals, les dades de l'estudi ens indiquen que, a mesura que augmenta la dimensió pressupostària de les organitzacions, s'incrementen els percentatges d'ONL amb ingressos derivats de contractes privats de prestacions de serveis. Aquest fet és més freqüent entre cooperatives i fundacions que no pas entre associacions.

Un 33% d'ONL han establert alguna mena de col·laboració amb empreses en els últims dos anys. A mesura que creix la dimensió pressupostària de les organitzacions, s'incrementen els percentatges. Aquests oscil·len entre el 12% (ONL amb un pressupost de menys de 12.000 euros) i el 81% (ONL amb un pressupost superior al milió i mig d'euros). I novament aquesta situació té lloc més sovint entre cooperatives i fundacions que no pas entre associacions o entitats religioses.

En el conjunt del sector, les relacions amb les empreses (per ordre decreixent) han consistit en:

- a) concessió de donatiu/subvenció a càrrec de les empreses (45%)
- b) contracte dels serveis de les empreses per part de les ONL (30%)
- c) contracte dels serveis de les ONL per part de les empreses (24%)
- d) cessió d'espais de les empreses a les ONL (19%)
- e) oferta conjunta de serveis (10%)
- f) assessorament de les empreses a les ONL en el disseny de serveis (10%)
- g) realització conjunta de campanyes (7%)

Entre les ONL amb 300.000 euros o més de pressupost, el tipus de relació més practicada amb les empreses és el contracte dels seus serveis: és a dir, les ONL són clients de les empreses i aquestes actuen com a proveïdores de serveis de les ONL. També és cert que, a mesura que augmenta el pressupost de les ONL, s'incrementen el percentatge d'ONL que són contractades per empreses i les diferents formes de relació amb aquestes.

En termes generals, les ONL del sector cívico-social consideren que les empreses els donen un suport mínim (valorat entre poc i gens), independentment de les seves dimensions pressupostàries o de la forma jurídica.

De les 340 ONL que responen la pregunta de quins són els tres principals reptes que el sector haurà d'afrontar en els propers anys, només 15 (un 4% del total) assenyalen expressament la relació empreses/capital privat/empreses mercantils. I quan les anomenen, ho fan més vegades en clau d'«oportunitat» que no pas de «competència», si bé el nombre de respostes és molt baix com per poder extreure conclusions.

El sector dóna una certa imatge de fragmentació, dispersió i diversificació, cosa que dificulta establir hipòtesis d'abast general amb una certa base científica.

En analitzar les relacions de col·laboració de les ONL amb l'empresa privada en l'àmbit de la prestació de serveis, podem apuntar les idees següents:

a) Resta molta feina a fer i explorar respecte a les pràctiques de col·laboració entre les ONL i les empreses privades.

b) El sector cívico-social a Catalunya és relativament jove i ha experimentat un notable creixement en els darrers 25 anys, a causa de la insuficiència de l'Estat i les administracions públiques per fer front satisfactòriament al conjunt de necessitats cívico-socials de la ciutadania.

c) Malgrat que són prou clares les diferències bàsiques entre ONL i OL, moltes ONL viuen «en contra» i «fora» del sistema que regeix les empreses lucratives, en intentar marcar barreres rígides o estrictes amb aquestes: aquesta visió no facilita pensar, crear, proposar i/o experimentar possibles relacions de col·laboració.

d) Per facilitar les relacions de col·laboració amb empreses privades, les ONL han de percebre, en primer lloc, que aquesta col·laboració pot ser útil (per a l'acompliment de la seva missió, per a la gestió dels seus programes, per a l'adquisició de recursos, per assolir objectius i arribar millor als seus beneficiaris...) i que no representa una amenaça per a la seva identitat. De la mateixa manera, les empreses han de percebre que la col·laboració amb ONL els resulta útil i que, fins i tot, pot aportar valors afegits a la seva identitat.

e) La visió de «col·laboració», de vegades, es concreta exclusivament en obtenir recursos econòmics de les empreses per a les ONL, deixant de banda altres possibilitats mútues d'interrelació, aprenentatge i maduració.

f) A mesura que les ONL creixen en recursos econòmics o humans (o en la visió amb el seu entorn), la seva gestió esdevé més complexa. I es plantegen més preguntes respecte als seus possibles models de gestió. Habitualment, segueix una major professionalització i s'intenta aprendre de les experiències d'altres organitzacions (lucratives i no lucratives) per tal de garantir la supervivència de l'entitat, la maduració en termes de cicle vital, l'eficiència en la gestió dels recursos i l'acompliment de

la seva missió. Això facilita l'augment de la quantitat i varietat de contactes amb empreses, ja que s'exploren diferents formes de relació que alhora comporten un augment de les possibilitats de visualitzar oportunitats i formes de col·laboració, tant de tipus esporàdic com més estables.

g) Si el sector cívico-social de Catalunya vol créixer, madurar i millorar la seva acceptació entre la societat i les empreses, necessita augmentar i millorar també els contactes i relacions tant amb el conjunt de la societat com amb les empreses: això vol dir demostrar la utilitat dels seus serveis i propostes i afavorir els intercanvis entre les diferents tipologies d'organització. Han de deixar de mirar només cap a la seva pròpia entitat (o sigui, evitar l'endogàmia). Per exemple: les ONL poden incorporar valuoses experiències de gestió de certes empreses (orientació als resultats, rendició de comptes, gestió amb eficiència...) i les empreses poden adoptar determinats valors i característiques de les ONL (consciència de responsabilitat social, connexió amb les problemàtiques i necessitats reals del seu entorn, promoció de valors motivadors per a les persones...).

h) Per mitjà de visions i actituds proactives, el sector cívico-social podrà incrementar el seu capital (humà, econòmic, relacional, ideològic, de valors i del coneixement) si cerca sinergies amb les empreses. Això significa aprofitar les oportunitats dels marcs legals, les escasses experiències realitzades en el passat i les moltes que s'han de desenvolupar des d'ara mateix, els canvis als quals resta sotmès el conjunt de la societat, la joventut del sector i les noves i diferents problemàtiques a les quals les empreses (i les ONL i la societat) han de donar resposta; i aprofitar també les capacitats d'influència i visibilitat pública del sector (cada vegada més grans), la tendència consolidada de creixement emergent del sector, el prestigi cada vegada més gran envers la qualitat en la prestació de serveis que poden assolir les ONL, les experiències d'altres països, el seu pes cada cop més gran dins el PIB...

En analitzar la competència de les ONL amb l'empresa privada en l'àmbit de la prestació de serveis, podem fer les afirmacions següents:

a) Resta molta feina a fer i explorar pel que fa a les relacions de competència entre les ONL i les empreses privades. La competència en si mateixa no ha de ser necessàriament un element totalment negatiu (tal com manifesten algunes ONL) ni totalment positiu (com, de vegades, s'explica en algunes escoles de negocis).

b) El sector cívico-social a Catalunya està experimentant, en els darrers anys, un increment de la presència d'empreses lucratives que presten serveis adreçats a poblacions i problemàtiques tradicionalment ateses per les ONL; aquesta situació comporta, en moltes ocasions, un augment de la competència per part de les empreses lucratives. La competència es dirigeix tant a la prestació de serveis per a les administracions públiques (en forma de concursos i contractes) com a prestacions de serveis privats directes.

c) Aquestes situacions de competència poden representar una amenaça real en diferents casos: per a ONL petites, per a ONL amb dependència de poques fonts de

finançament, per a ONL amb una baixa capacitat de canvi i innovació quant a gestió, per a ONL amb dificultats de tresoreria o financeres, o per a aquelles altres amb poca preparació del seu personal. També poden afavorir que algunes administracions públiques creguin que el fet de contactar amb empreses que tenen (o aparenten tenir) una major solvència econòmica que moltes ONL els representa una major comoditat (o seguretat).

d) L'existència de competència per part d'empreses privades obre unes interessants oportunitats a les ONL: per aprofitar els avantatges fiscals, per millorar en la gestió de la qualitat, per incrementar la seva eficiència, per generar excedents econòmics per tal de fer-los servir en projectes que necessiten suport econòmic i que no estan finançats per les administracions públiques o el sector privat... I també per generar escenaris nous o diferents.

¿Cal un marc regulador de les relacions entre empreses privades i ONL?

Quina ha de ser la posició de les administracions públiques en la regulació de les relacions de competència/col·laboració entre les ONL i les empreses privades?

Quin és el rol de les ONL de 1r. i 2n. nivell en aquestes qüestions?

Les ONL cívico-socials de Catalunya tenen l'oportunitat d'aprofitar el futur immediat per avançar en qüestions com les següents:

a) Incrementar la contractació dels serveis de les ONL per part de les empreses, tot actuant com a proveïdors qualificats de serveis i inserits dins l'economia real. Han de fer propostes que es puguin percebre com a útils per a les necessitats de la societat i de les empreses.

b) Mantenir i ampliar les cessions d'espais de les empreses a les ONL, per aprofitar recursos, incrementar els contactes i les relacions mútues, i facilitar que les empreses coneguin la utilitat de les activitats de les ONL.

c) Desenvolupar ofertes conjuntes de serveis, tot aprofitant el millor de cada tipus d'organització. Aquesta pràctica obliga a reflexionar i introduir canvis tant en les ONL com en les empreses privades. Es tracta d'experiències d'aprenentatge i influència mútua.

d) Incrementar i normalitzar les pràctiques d'assessorament (de les empreses a les ONL i de les ONL a les empreses) en el disseny de serveis. Les ONL han d'aprofitar els avantatges que els dona la seva major experiència en la prestació de diferents tipus de serveis cívico-socials.

e) Promoure la realització conjunta de campanyes, tot compartint valors i objectius prèviament consensuats entre les empreses i les ONL.

f) Definir un marc relacional ONL/administracions públiques/empreses privades que estimuli el creixement i la solidesa del tercer sector.

Annexos

Qüestionari

PER COMPLETAR EL QÜESTIONARI CAL QUE TINGUI EN COMPTE:

- LES PREGUNTES FAN REFERÈNCIA ÚNICAMENT A LES DADES DE LA SEVA ORGANITZACIÓ A CATALUNYA, SEMPRE QUE NO S'ESPECIFIQUI EL CONTRARI
- FACI UNA RODONA EN L'OPCIÓ QUE RESPONGUI

Exemple, si l'opció triada és associació:

Associació ①
 Fundació..... 2
 Altres 3

- RESPONGUI UNA SOLA OPCIO, SEMPRE QUE NO S'ESPECIFIQUI EL CONTRARI
- SI US PLAU RESPONGUI TANTES PREGUNTES COM SIGUI POSSIBLE
- SI TÉ ALGUN DUBTE, SI US PLAU TRUQUI AL TELÈFON 93.433.52.29
(Telèfon d'informació de l'empresa encarregada de l'estudi quantitatiu, Vox Pública)
- UN COP COMPLETAT, PENSI EN RETORNAR-LO UTILITZANT EL SOBRE QUE SE LI ADJUNTA

MOLTES GRÀCIES PER LA SEVA COL·LABORACIÓ

Aquest qüestionari forma part dels treballs previs per a l'elaboració del Llibre Blanc del Tercer Sector Cívicosocial a Catalunya impulsat per la Generalitat de Catalunya i realitzat pel Centre d'Estudis de Temes Contemporanis. L'empresa **Vox Pública** és la responsable de l'enviament i tractament estadístic de les dades. Aquesta empresa s'acull al codi internacional CCI/ESOMAR per a la pràctica de la investigació social i de mercat. Conforme a aquest codi la informació obtinguda només podrà ser utilitzada per a la finalitat de l'estudi i tractada de forma agregada i anònima.

1. Dades de l'organització:

Nom: «**NOM**»
 Adreça: «**ADREÇA**»
 C.P.: «**CODI_POSTAL**» Població: «**POBLACIÓ**»
 Telèfon: «**TELEFON**» Fax: «**FAX**»
 e-MAIL: «**EMAIL**»
 Web: «**WEB**»

Si us plau afegeixi les dades que manquen i/o corregeixi les que hagin sofert algun canvi.

DADES DE L'ORGANITZACIÓ

Nom			
Carrer			
Núm.		Pis	
C.P.		Població	
Telèfon		Fax	
Mail			
Web			

2. Forma jurídica?

Associació 1
 Fundació..... 2
 Altres (especificar) 3

3. Nom complet de la persona que contesta:

4. Càrrec de la persona que contesta:

President 1
 Vicepresident..... 2
 Director o gerent..... 3
 Coordinador..... 4
 Tresorer..... 5
 Secretari..... 6
 Tècnic..... 7
 Altres (especificar) 8

IMPLANTACIÓ DE L'ENTITAT

5. La seva organització actua:

- Només a Catalunya.....1
- A nivell d'algunes Comunitats Autònomes..... 2
- A nivell de tot el territori estatal.....3
- A nivell Europeu.....4
- A nivell Extraeuropeu.....5

(si actuen a vèries Comunitats Autònomes, especifiquin a quines)

6. En quina localitat està ubicada la seu central?

7. Podria dir-me el nombre de centres i/o delegacions que té l'organització a Catalunya (tenint en compte la seu central, si fos el cas)?

8. Podria dir-me el nombre de centres i/o delegacions que té l'organització fora de Catalunya (tenint en compte la seu central, si fos el cas)?

9. Les seus que té la seva organització a Catalunya en quin àmbit geogràfic actuen? Pot marcar més d'una opció.

- A nivell de tot Catalunya 1
- A nivell de demarcació
 - Barcelona..... 2
 - Girona.....3
 - Lleida 4
 - Tarragona..... 5
- A nivell comarcal 6
- A nivell municipal..... 7
- A nivell inferior al municipal (barri, àrea ...)..... 8

10. Quin any es va constituir jurídicament la seva organització?

11. Ha canviat la forma jurídica des d'aleshores?

- Si1
- No2

11.a. Si la resposta és positiva, quina forma jurídica tenia abans?

- Associació 1
- Fundació2
- Altres(especificar) 3

11.b. Quin any es va produir el canvi?

12. Té la seva organització previst canviar de forma jurídica?

- Si1
- No2

12.a. Si la resposta és positiva, quina nova forma jurídica desitjarien?

- Associació 1
- Fundació2
- Altres(especificar) 3

13. Digui'm si us plau si la seva organització s'inspira:

- En principis religiosos
 - Cristians 1
 - Altres (especificar) 2
- En principis laics
 - Ètics o filantròpics.....3
 - Ideològics4
 - Altres (especificar)..... 5

14. Si hagués de classificar la seva organització com ho faria?

- Social1
- Cultural2
- Mediambiental.....3
- Cooperació internacional.....4
- Educativa5
- Sanitària6
- Cívica.....7
- D'autoajuda.....8
- Altres (especificar) 9

15. Quants usuaris atén la seva organització aproximadament cada any?

ORGANITZACIÓ I RECURSOS HUMANS

18. Indiqui el nombre de membres aproximat de cadascun dels òrgans de govern que té la seva organització

	Nombre Membres
1. Patronat	
2. Junta directiva	
3. Assemblea General	
4. Altres.....	
5. Altres.....	

18.a. Amb quina freqüència es reuneixen?

	Menor que anual	Anual	Semestral	Trimestral	Mensual	Setmanal
1. Patronat	1	2	3	4	5	6
2. Junta directiva	1	2	3	4	5	6
3. Assemblea General	1	2	3	4	5	6
4. Altres	1	2	3	4	5	6
5. Altres	1	2	3	4	5	6

19. En relació als membres del seu patronat o junta directiva, a més de les funcions pròpies del seu càrrec, realitzen algun tipus de funció remunerada dintre de l'entitat?

- Sí, tots..... 1
 Sí, alguns 2
 No 3

19.a. Si ha contestat afirmativament indiqui si aquesta funció remunerada s'emmarca dintre de:

- Una funció laboral..... 1
 Una relació de serveis professionals 2
 Un altre tipus de relació (especificar) 3

20. Existeix algun pla escrit a llarg termini sobre els serveis i les línies d'actuació de la seva organització?

- Sí 1
 No 2

20.a. Si la resposta és positiva qui ha estat l'encarregat de dissenyar aquest pla?

- El Patronat 1
 La Junta 2
 Altres (especificar) 3

21. Si la seva organització és una associació, quants socis aproximadament són voluntaris de l'organització ?

22. Quantes persones formen l'equip humà de l'organització, comptant assalariats, voluntaris i objectors?

	A Catalunya	Fora de Catalunya
1. Assalariats		
2. Voluntaris		
3. Objectors		
4. Autònoms col·laboradors habituals		
5. Altres.....		

23. De l'equip humà de l'organització a Catalunya, quin percentatge aproximat dedica la major part del seu temps a tasques administratives?

	Percentatge
1. Assalariats	
2. Voluntaris	
3. Objectors	
4. Autònoms col·laboradors habituals	
5. Altres	
6. TOTAL	

23.a. Quin nombre aproximat té les següents edats?

	Assalariats	Voluntaris
1. Fins a 20		
2. Entre 21 i 35		
3. Entre 36 i 50		
4. Entre 51 i 65		
5. Més de 65		

23.b. Quantes dones i quants homes?

	Assalariats	Voluntaris
1. Dones		
2. Homes		

23.c. Quin nombre aproximat té el següent nivell d'estudis?

	Assalariats	Voluntaris
1. Educació bàsica		
2. Educació Secundària		
3. Educació Universitària		

23.d. Quin nombre aproximat porta col·laborant amb l'organització els següents períodes de temps?

	Assalariats	Voluntaris
1. Menys d'un any		
2. Entre un i dos anys		
3. Entre dos i cinc anys		
4. Més de cinc anys		

24. Digui'm si us plau quin nombre aproximat d'assalariats té contracte fix i contracte temporal

	Assalariats
1. Contracte Fix	
2. Contracte Temporal o d'obra	

24.a. Digui'm si us plau quin nombre aproximat d'assalariats treballa a temps complet o a temps parcial?

	Assalariats
1. A temps complet	
2. A temps parcial	

25. Podria dir-me quin nombre aproximat de voluntaris dedica setmanalment a l'entitat el nombre d'hores següents?

	Voluntaris
1. Menys de 5 hores	
2. Entre 5 i 10 hores	
3. Més de 10 i fins a 20 hores	
4. Més de 20 hores	

26. Quin nombre aproximat dels assalariats havia treballat abans com a voluntaris a l'organització?

27. Quantes hores de formació reben els membres de la seva organització a l'any?

	Assalariats	Voluntaris
1. Cap		
2. Menys de 20 hores		
3. Entre 20 i 40 hores		
4. Més de 40 hores		

27.a. Si la resposta és positiva, quin percentatge de la formació és externa i quin interna?

	Percentatge
1. Formació interna	
2. Formació externa	

28. Si l'entitat té objectors de consciència, com creu que afectarà la seva desaparició a l'organització?

- Reduirà molt la seva capacitat d'actuació..... 1
- Reduirà la capacitat d'actuació relativament..... 2
- No es notarà molt..... 3

29. Té la seva organització recollida per escrit una política de gestió dels recursos humans?

- Si.....1
- No.....2

30. Pensa vostè que els propers tres anys augmentarà o disminuirà el nombre d'assalariats de l'organització?

- Augmentarà..... 1
 - Disminuirà..... 2
 - Es mantindrà..... 3
- En quin percentatge ?

30.a. I el nombre de voluntaris?

- Augmentarà..... 1
 - Disminuirà..... 2
 - Es mantindrà..... 3
- En quin percentatge ?

31. En els últims tres anys el nombre d'assalariats de la seva organització ha augmentat o ha disminuït?

- Ha augmentat..... 1
 - Ha disminuït..... 2
 - S'ha mantingut..... 3
- En quin percentatge ?

31.a. I el nombre de voluntaris?

- Ha augmentat..... 1
 - Ha disminuït..... 2
 - S'ha mantingut..... 3
- En quin percentatge ?

32. Senyali les afirmacions que considera que s'ajusten més a la seva realitat organitzativa –en pot assenyalar varies o cap.

- Fem servir habitualment eines informàtiques..... 1
- Fem servir el correu electrònic per a la feina amb assiduitat...2
- Disposem d'una web organitzativa 3
- Tothom que ho necessita té un ordinador per a treballar..... 4
- Disposem d'una xarxa informàtica 5
- La informació de la nostra organització està recollida en bases de dades informatitzades 6

33. Afegeixi qualsevol comentari pel que fa a l'estructura, la junta directiva i els recursos humans de la seva organització que consideri rellevant:

RECURSOS ECONÒMICS

1. Digu'm si us plau el pressupost anual aproximat de la seva organització en els últims anys

	Pressupost anual
2001	
2000	
1999	
1998	

2. Digu'm si us plau el percentatge aproximat d'ingressos de la seva organització en l'últim any segons la seva procedència (el total ha de sumar 100%):

Procedència	Percentatge
1. Quotes socis/donants regulars	
2. Donacions privades individuals puntuals	
3. Donacions d'institucions privades	
4. Quotes d'usuaris/ pagament serveis	
5. Subvencions públiques de capital (inversions)	
6. Subvencions públiques d'exploració (funcionament)	
7. Contractes públics de prestació serveis	
8. Contractes privats de prestació serveis	
9. Rendes de patrimoni	
10. Activitats mercantils	
11. Altres (especificar).....	
12. Altres (especificar)	

3. Quin nombre aproximat de donants regulars té la seva organització?

36.a. En els últims tres anys el nombre de donants regulars/socis de la seva organització ha augmentat o ha disminuït?

Ha augmentat1
 Ha disminuït.....2
 S'ha mantingut.....3

En quin percentatge ?

36.b. Indiqui la informació que fa arribar als seus donants i la seva periodicitat

	Mai	Més d'una vegada a l'any	Anualment	Menys d'una vegada a l'any
Estats de comptes	1	2	3	4
Activitat	1	2	3	4
Evolució de l'organització	1	2	3	4
Publicació periòdica	1	2	3	4
Memòria	1	2	3	4
Altres:.....	1	2	3	4

4. Indiqui el percentatge sobre ingressos que han representat les principals formes de finançament públic en l'últim any

FINANÇAMENT PÚBLIC	Contractació de serveis	Subvenció	Altres
1.Benestar Social. Generalitat de Catalunya			
2.Treball. Generalitat de Catalunya			
3.Presidència (joventut). Generalitat de Catalunya			
4. Cultura. Generalitat de Catalunya			
5. Altres Departaments. Generalitat de Catalunya			
6. Ministeri de Treball i Assumptes Socials			
7. Altres Ministeris			
8. Diputació Provincial			
9. Consells Comarcals			
10. Ajuntaments			

5. Digu'm, si us plau, quin ha estat el percentatge de despeses de la seva organització en l'últim any pels següents conceptes

Segons la seva naturalesa	Percentatge
1. Personal	
2. Compres	
3. Subministraments (electricitat, aigua...)	
4. Serveis externs (gestor, auditors...)	
5. Altres:.....	
TOTAL	100%

Segons la seva finalitat	Percentatge
1. Directament per activitats o serveis	
2. Per administració	
TOTAL	100%

6. La seva entitat ha estat declarada d'utilitat pública per algun dels organismes oficials

Si 1
 No 2

7. En cas de que paguin impost de societat, indiqui quin règim fiscal aplica la seva entitat

Règim general de la Ley 43/1995 del Impuesto de Sociedades 1
 Règim d'entitat parcialment exempta d'aquesta llei 2
 Règim de la Ley 30/1994 de Fundaciones y de incentivos fiscales a la participació privada en actividades de interés general 3
 Paguem l'Impost de Societats però desconec en quin règim ho fem 4

41. Indiqui també si us plau si la seva organització té reconegut algun dels següents beneficis fiscals:

- Exempció de l'Impost sobre Béns Immobles 1
- Exempció de l'Impost sobre Activitats Econòmiques 2
- Exempció en l'Impost sobre Transmissions
Patrimonials i Actes Jurídics Documentats 3
- Entitat de caràcter social a efectes de l'IVA 4
- Altres (especificar) 5

42. Pels serveis que presta la seva entitat, o els béns que distribueix:

- No es cobra res 1
- Es cobra una quantitat testimonial 2
- Es cobra l'imprescindible per a cobrir costos 3
- Es cobra en funció del col·lectiu 4
- Es cobra un preu similar al de mercat 5

43. A l'hora de plantejar un possible creixement de l'organització, quin finançament pensa que és més viable obtenir:

- Més públic 1
- Més privat 2
- Ambdós per igual 3

44. En els últims tres anys, la seva organització ha estat auditada per alguna empresa privada?

- Sí 1
- No 2

45. En els últims tres anys, ha estat inspeccionada per algun organisme públic?

- Sí, en quin tema: 1
- No 2

46. Afegeixi qualsevol comentari pel que fa als recursos econòmics de la seva organització que consideri rellevant:

RELACIONS EXTERNES

47. Durant els últims anys, ha realitzat la seva entitat alguna campanya pública ?

- Sí, ho fem habitualment un mínim d'una vegada a l'any 1
- Sí, de forma puntual 2
- No, mai 3

47.a. Si la resposta és positiva, quins han estat els principals objectius (ordeni'ls per ordre d'importància, 1 més important)

	Importància
Sensibilitzar els ciutadans	
Donar a conèixer l'entitat	
Recollir diners per a l'entitat	
Pressionar les administracions públiques	
Altres.....	

47.b. Quins mitjans es varen utilitzar en aquesta o aquestes campanyes? – Senyali'n tants com es van utilitzar

- Conferències o xerrades 1
- Enviaments per correu 2
- Cartells..... 3
- Premsa local 4
- Premsa comarcal 5
- Premsa autonòmica 6
- Premsa estatal 7
- Ràdio local 8
- Ràdio autonòmica 9
- Ràdio estatal 10
- TV local 11
- TV autonòmica 12
- TV estatal 13
- Web o internet 14
- Altres (especificar) 15

48. Pertany la seva entitat a alguna organització de segon nivell (federació o confederació, coordinadora, xarxa, plataforma...)?

- Sí 1
- No 2

48.a. Si la resposta es afirmativa, quins són els principals incentius per a formar-hi part? – Senyali tantes respostes com necessiti -.

- Obtenir viabilitat i influència 1
- Incrementar la capacitat tècnica 2
- Mantenir-se en contacte amb altres entitats afins 3
- Obtenir subvencions públiques 4
- Obtenir donacions privades..... 5
- Intercanviar experiències 6
- Altres (especificar) 7

49. A quantes organitzacions de segon nivell pertany?

50. Indiqui l'àmbit geogràfic d'aquelles organitzacions de segon nivell a les que pertany. Si en pertany a més de tres, assenyali només l'àmbit geogràfic d'aquelles tres que considera més importants:

Ambit Geogràfic	Primera	Segona	Tercera
Local	1	1	1
Comarcal	2	2	2
Provincial	3	3	3
Autonòmic	4	4	4
Estatl	5	5	5
Internacional	6	6	6

51. Amb quines de les següents organitzacions ha tingut alguna mena de col·laboració en els últims dos anys?

- Administracions públiques..... 1
- Empreses..... 2
- Associacions..... 3
- Entitats religioses..... 4
- Fundacions..... 5
- Obra social caixes d'estalvis..... 6

52. Indiqui si us plau en què ha consistit aquesta relació

	Administracions públiques	Empreses	Associacions	Entitats religioses	Fundacions	Obra. Caixes d'estalvis
1. Ens han cedit espais o altres cessions en espècie	1	1	1	1	1	1
2. Hem cedit espais o realitzat altres cessions en espècie	2	2	2	2	2	2
3. Hem participat en els seus organismes consultius	3	3	3	3	3	3
4. Han participat en els nostres organismes consultius	4	4	4	4	4	4
5. Hem assessorat en el disseny serveis	5	5	5	5	5	5
6. Ens han assessorat en el disseny de serveis	6	6	6	6	6	6
7. Ens han concedit un donatiu o una subvenció	7	7	7	7	7	7
8. Hem concedit un donatiu	8	8	8	8	8	8
9. Oferta conjunta de serveis	9	9	9	9	9	9
10. Realització conjunta de campanyes de sensibilització	10	10	10	10	10	10
11. Hem contractat els seus serveis	11	11	11	11	11	11
12. Ens han contractat els nostres serveis	12	12	12	12	12	12
13. Altres.....	13	13	13	13	13	13

53. Creu que les organitzacions civicosocials catalanes es coordinen entre elles?

- Molt..... 1
- Bastant..... 2
- Poc..... 3
- Gens..... 4

54. Considera que els següents organismes donen suport a les organitzacions civicosocials?

	Generalitat Catalunya	Ministeris	Diputacions	Ajuntaments	Consells Comarcals	Empreses	Altres fundacions o associacions
Molt	1	1	1	1	1	1	1
Bastant	2	2	2	2	2	2	2
Poc	3	3	3	3	3	3	3
Gens	4	4	4	4	4	4	4

55. Diria que la societat catalana té confiança en les actuacions de les entitats civicosocials?

- Molta..... 1
- Força..... 2
- Poca..... 3
- Gens..... 4

55.a. Si considera que la societat confia poc o gens en les entitats civicosocials, a què creu que és degut?

56. Quins creu que són els tres principals problemes als que s'enfronta actualment la seva entitat?

57. Quins creu que són els tres principals reptes que el sector haurà d'afrontar en els propers anys?

58. Creu que en els propers 5 anys serà més fàcil o més difícil complir els objectius de l'organització?

- Més fàcil..... 1
- Més difícil..... 2
- Igual..... 3

58.a. Per què?

59. Afegeixi qualsevol comentari pel que fa a les relacions externes de la seva organització que consideri rellevant:

Moltes gràcies per la seva col·laboració

Índex de taules

I. El procés de realització del Llibre blanc

2. Metodologia de treball

Taula 1. Bases de dades incorporades	24
--	----

3. Definició i delimitació del tercer sector cívico-social

Taula 2. Matriu per classificar les organitzacions del sector	49
---	----

II. El tercer sector cívico-social i les seves organitzacions

1. Característiques generals del sector

Taula 1. El tercer sector cívico-social a Catalunya: xifres globals	57
Taula 2. Nombre d'organitzacions segons l'activitat principal	59
Taula 3. Relació entre antiguitat i forma jurídica (%)	62
Taula 4. Relació entre any de constitució i pressupost organitzatiu (%)	63
Taula 5. Àmbit d'activitat i any de constitució (%)	64

2. Tipologia del tercer sector cívico-social

Taula 6. Dades sectorials i mostrals	70
Taula 7. Despesa mitjana per usuari (en euros)	71
Taula 8. Serveis bàsics segons el subsector d'activitat	74

III. Com treballen les organitzacions del tercer sector cívico-social: situació actual i diagnòstic

1. Organització i òrgans de govern

Taula 1. Nombre de seus segons la forma jurídica (%)	82
Taula 2. Freqüència de reunions dels òrgans de govern (%)	84
Taula 3. Nombre mitjà de membres segons el volum pressupostari	91
Taula 4. Nombre mitjà de donants i voluntaris segons el subsector	92

2.	L'equip humà de les organitzacions cívico-socials catalanes	
	Taula 5. Tipologia de personal segons el subsector d'activitat (%)	98
	Taula 6. Distribució del personal per sexe i gènere (%)	100
3.	Els recursos econòmics	
	Taula 7. Procedència dels fons organitzatius (en milers d'euros)	118
	Taula 8. Resum dels percentatges d'ingressos segons l'activitat principal de l'organització (%)	119
	Taula 9. Despeses segons la seva naturalesa segons el volum pressupostari (%)	128
	Taula 10. Despeses segons la seva naturalesa segons el subsector d'activitat (%)	129
	Taula 11. Organitzacions auditades segons el subsector d'activitat (%)	131
4.	La comunicació i les noves tecnologies a les organitzacions	
	Taula 12. Objectius prioritaris de les campanyes realitzades (%)	136
	Taula 13. Organitzacions que tenen aquest com a objectiu prioritari de les seves campanyes segons el subsector d'activitat (%)	136
5.	Marc legal i forma jurídica de les organitzacions sense ànim de lucre	

IV. El tercer sector cívico-social en una societat relacional: situació actual i diagnòstic

1.	La relació entre les diferents organitzacions del tercer sector cívico-social	
	Taula 1. Organitzacions amb què s'ha col·laborat en els últims dos anys (%)	165
	Taula 2. Organitzacions que han tingut algun tipus de relació amb les entitats indicades (%)	165
2.	Els mecanismes i instruments de relació amb les administracions públiques	
	Taula 3. Organitzacions que han tingut accés a subvencions i contractes en els últims dos anys i rellevància d'aquests dos instruments sobre els seus ingressos (%)	175
	Taula 4. Organitzacions que han tingut accés a subvencions i contractes en els últims dos anys i rellevància d'aquests dos instruments sobre els seus ingressos (%)	177
	Taula 5. Organitzacions que han tingut accés a subvencions i contractes en els últims dos anys i rellevància sobre els seus ingressos (%)	178

3. Les relacions amb el món empresarial

Taula 6. Tipus de relació mantinguda segons el subsector d'activitat (%) ..	187
---	-----

VI. Visions sobre el tercer sector

1. Visions generalistes

Taula 1: Diverses etapes i maneres d'entendre la relació entre els poders públics i la societat	238
Taula 2: Diverses etapes i relacions entitats-poders públics	238
Taula 3. Diner públic sobre el total d'ingressos segons el pressupost de l'organització (%)	249

Índex de gràfics

I. El procés de realització del Llibre blanc

2. Metodologia de treball

Gràfic 1. Primeres fases de l'estudi	28
Gràfic 2. Darreres fases de l'estudi	35

II. El tercer sector cívico-social i les seves organitzacions

1. Característiques generals del sector

Gràfic 1. Nombre d'organitzacions segons la forma jurídica (%)	60
Gràfic 2. Presència de fundacions i associacions als diferents volums pressupostaris (%)	60
Gràfic 3. Volum pressupostari segons la forma jurídica (%)	61
Gràfic 4. Antiguitat d'associacions i fundacions (%)	62
Gràfic 5. Organitzacions segons l'any de fundació (%)	63
Gràfic 6. Principis més esmentats (%)	64
Gràfic 7. Principis que inspiren l'organització segons el subsector (%)	65
Gràfic 8. Organitzacions segons l'abast territorial (%)	66
Gràfic 9. Tenen política de recursos humans (%)	67

2. Tipologia del tercer sector cívico-social

Gràfic 10. Organitzacions que atenen usuaris amb un determinat perfil (%)	72
--	----

III. Com treballen les organitzacions del tercer sector cívico-social: situació actual i diagnòstic

1. Organització i òrgans de govern

Gràfic 1. Temps dedicat a tasques administratives (%)	81
Gràfic 2. Volum mitjà dels òrgans de govern (nombre de persones)	83

Gràfic 3. Organitzacions que tenen un determinat nombre de membres al patronat (%)	83
Gràfic 4. Organitzacions que tenen un pla escrit a llarg termini (%)	85
Gràfic 5. Qui ha elaborat el pla (%)	86
Gràfic 6. Organitzacions en què algun dels membres de l'òrgan de govern, a més de les funcions pròpies del seu càrrec, realitza una altra funció remunerada en l'organització (%)	87
Gràfic 7. Organitzacions que remuneren els seus òrgans de govern per realitzar a més una altra funció en l'organització, segons el subsector d'activitat (%)	88
Gràfic 8. Organitzacions que remuneren els seus òrgans de govern per realitzar a més una altra funció en l'organització, segons la forma jurídica (%)	88
Gràfic 9. Nombre de membres de les assemblees organitzatives (%)	90
Gràfic 10. Nombre mitjà de membres de l'assemblea segons el subsector d'activitat	90
2. L'equip humà de les organitzacions cívico-socials catalanes	
Gràfic 11. Nombre mitjà de l'equip humà d'una organització cívico-social ...	97
Gràfic 12. Distribució de personal per edat (%)	101
Gràfic 13. Nivell d'estudis del personal (%)	101
Gràfic 14. Distribució de personal segons l'antiguitat en l'organització (%)	103
Gràfic 15. Tipus de contractació (%)	105
Gràfic 16. Contractes fixos respecte al total de contractació per volum pressupostari (%)	105
Gràfic 17. Nombre d'hores dedicades pel voluntariat (%)	106
Gràfic 18. Hores anuals de formació per a assalariats i voluntaris (%)	107
Gràfic 19. Formació interna i externa del personal (%)	108
Gràfic 20. Evolució del nombre d'assalariats/voluntaris en els darrers tres anys (%)	110
3. Els recursos econòmics	
Gràfic 21. Organitzacions que es troben en l'interval de volum pressupostari (%)	115
Gràfic 22. Pressupost mitjà segons els subsectors (en milers d'euros)	116
Gràfic 23. Evolució del pressupost d'alguns subsectors (en milers d'euros)	117
Gràfic 24. Procedència dels fons organitzatius (%)	118
Gràfic 25. Procedència de fons per quotes de socis i donants (%)	119
Gràfic 26. Procedència de les subvencions públiques (%)	120
Gràfic 27. Mitjana de donants regulars segons el volum pressupostari (%)	122
Gràfic 28. Evolució del nombre de donants (%)	122
Gràfic 29. Nombre mitjà de donants segons la forma jurídica	123

Gràfic 30. Organitzacions amb increments més importants segons la forma jurídica (% d'increment)	123
Gràfic 31. Nombre mitjà de donants segons el subsector d'activitat	124
Gràfic 32. Increment del nombre de donants segons el subsector d'activitat (%)	125
Gràfic 33. Organitzacions que cobren pels serveis que ofereixen als seus usuaris (%)	125
Gràfic 34. Organitzacions que cobren preus similars als del mercat segons el subsector d'activitat (%)	126
Gràfic 35. Organitzacions que cobren segons a qui s'adrecen segons el subsector d'activitat (%)	127
Gràfic 36. Organitzacions auditades segons el volum pressupostari (%)	130
4. La comunicació i les noves tecnologies a les organitzacions	
Gràfic 37. Ha realitzat alguna campanya pública en els darrers tres anys segons el subsector d'activitat (%)	134
Gràfic 38. Han realitzat alguna campanya de comunicació en els últims dos anys segons la forma jurídica (%)	135
Gràfic 39. Mitjans utilitzats en les campanyes de comunicació (%)	138
Gràfic 40. Implantació i ús de les noves tecnologies en les organitzacions (%)	142
Gràfic 41. Organitzacions que fan servir habitualment el correu electrònic (%)	143
5. Marc legal i forma jurídica de les organitzacions sense ànim de lucre	
Gràfic 42. Forma jurídica que tenen les organitzacions (%)	149
Gràfic 43. Presència de fundacions i associacions segons el volum pressupostari (%)	150
Gràfic 44. Volum pressupostari segons la forma jurídica (%)	151
Gràfic 45. Mitjana d'organitzacions amb previsió de canvi de forma jurídica segons el subsector d'activitat (%)	152
IV. El tercer sector cívico-social a la societat relacional: situació actual i diagnòstic	
1. La relació entre les diferents organitzacions del tercer sector cívico-social	
Gràfic 1. Organitzacions que pertanyen a entitats de segon nivell segons el volum pressupostari (%)	158
Gràfic 2. Pertanyen a alguna entitat de segon nivell segons el subsector (%)	159
Gràfic 3. Pertanyen a alguna entitat de segon nivell segons la forma jurídica (%)	159

Gràfic 4. Àmbit geogràfic de les entitats de segon nivell a què pertanyen les organitzacions catalanes (%)	161
Gràfic 5. Objectius de pertinença a entitats de segon nivell (%)	163
2. Els mecanismes i instruments de relació amb les administracions públiques	
Gràfic 6. Organitzacions que han tingut relació amb l'Administració pública segons el volum pressupostari (%).....	170
Gràfic 7. Organitzacions que tenen relació amb l'Administració pública segons la forma jurídica (%)	170
Gràfic 8. Organitzacions que tenen relació amb l'Administració pública segons l'activitat (%)	171
Gràfic 9. Organitzacions que han tingut aquest tipus de relació amb les administracions públiques en els últims dos anys (%)	172
Gràfic 10. Procedència dels ingressos per subvencions públiques	180
3. Les relacions amb el món empresarial	
Gràfic 11. Organitzacions amb què ha tingut alguna mena de col·laboració en els dos últims anys	183
Gràfic 12. Col·laboració mantinguda amb empreses segons el volum pressupostari (%)	184
Gràfic 13. Col·laboració mantinguda amb empreses segons la forma jurídica de l'entitat (%).....	184
Gràfic 14. Col·laboració mantinguda amb empreses segons el subsector d'activitat (%)	185
Gràfic 15. Formes habituals de col·laboració amb empreses (%)	185
VI. Visions sobre el tercer sector	
2. Visions per àmbits de gestió	
Gràfic 1. El network públic-privat no lucratiu en els serveis socials	249

IV. Bibliografía

ALBERICH T. «Las asociaciones y el tercer sector», en *Documentación social. Revista de estudios sociales y de sociología aplicada*. Nº 103 Abril–Junio de 1996.

Analistas Socio-Políticos. *El tercer sector en acción social en España. Proyecto de investigación*. Madrid, abril de 2000.

ANHEIER, H.K.; SEIBEL, W. «Sociological and Political Science Approaches to the Third Sector», en Anheier, H.K.; Seibel, W. (eds.) *The Third Sector Comparative Studies of Nonprofit Organizations*. Berlín: Walter de Gruyter & Co., 1990.

AZNAR LÓPEZ, M. «La configuración jurídica de las entidades no lucrativas de tipo social y humanitario: nuevas perspectivas», en *Documentación social. Revista de estudios sociales y de sociología aplicada*. Nº 103 Abril–Junio de 1996.

CABRA DE LUNA, M.A. «El papel de las asociaciones y fundaciones como respuesta a las necesidades sociales», en *Documentación social. Revista de estudios sociales y de sociología aplicada*. Nº 103 Abril–Junio de 1996.

CABRA DE LUNA, M.A. «El tercer sector», en CARPIO, M. (coord.) *El sector no lucrativo en España. Especial atención al ámbito social*. Madrid: Pirámide, 1999.

CASADO D. «Informe sobre las organizaciones voluntarias en España», en CASADO, D. (dtr.) *Organizaciones voluntarias en España*. Barcelona: Editorial Hacer, 1992.

CASADO D. «Visión panorámica de las organizaciones voluntarias en el ámbito social», en *Documentación social. Revista de estudios sociales y de sociología aplicada*. Nº 103 Abril–Junio de 1996.

Fundación Tomillo. Centro de Estudios Económicos. *Empleo y trabajo en las ONG de acción social*. Madrid, octubre de 2000.

GARCÍA ROCA, J. «El tercer sector», en *Documentación social. Revista de estudios sociales y de sociología aplicada*. Nº 103 Abril–Junio de 1996.

GINER DE GRADO, C. «La solidaridad como fundamento ético del tercer sector», en *Documentación social. Revista de estudios sociales y de sociología aplicada*. Nº 103 Abril–Junio de 1996.

Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, *Quien es quien: las entidades de acción social beneficiarias de la asignación tributaria del 0,52% del IRPF*.

MONTSERRAT CODORNÍU, J. «Hacia un enfoque multidisciplinar del sector no lucrativo», en *Documentación social. Revista de estudios sociales y de sociología aplicada*. Nº 103 Abril–Junio de 1996.

MONZÓN, J.L. «Raíces y perspectivas de la economía social», en *Documentación social. Revista de estudios sociales y de sociología aplicada*. Nº 103 Abril–Junio de 1996.

RODRÍGUEZ CABRERO, G.; MONTSERRAT CODORNÍU, J. (dtores. y coordes.) *Las entidades voluntarias en España. Institucionalización, estructura económica y desarrollo asociativo*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. Subdirección General de Publicaciones, 1997.

RUIZ OLABUÉNAGA, J.I. (coord.) *El tercer sector en España. Avance de resultados de la investigación*. Fundación BBV.

SAJARDO MORENO A. «La economía social desde la perspectiva económica», en *tercer sector. Libro de Ponencias de las Jornadas sobre el tercer sector en la Comunidad Valenciana*.

SALINAS RAMOS, F. «Presentación», en *Documentación social. Revista de estudios sociales y de sociología aplicada*. Nº 103 Abril–Junio de 1996.

VAN TIL, J. *Mapping The Third Sector. Voluntarism in a Changing Social Economy*. EUA: The Foundation Center, 1988.

VIDAL I MARTINEZ, I. «*El tercer sector i l'economia social a Barcelona*». Consell Econòmic i Social de Barcelona.

SALAMON, L M. «*America's nonprofit sector: a primer*». (2a ed.). The Foundation Center, 1999.

TOMÁS CARPI, J.A, MONZÓN CAMPOS, J.L. (dirs). *Libro blanco de la economía social en la Comunidad Valenciana*. Generalitat Valenciana y CIRIEC España.

Resumen del *Libro blanco del tercer sector cívico-social* en Cataluña

Ficha técnica *Libro blanco del tercer sector cívico-social*

Realizado por:

Centre d'Estudis de Temes Contemporanis. Director del CETC: Àngel Castiñeira.

Director del *Libro blanco*: Pau Vidal.

Equipo de trabajo: Maria Iglesias, Oriol Miroso y Ana Villa.

Ha sido elaborado a lo largo de los años 2001 y 2002.

Financiado por: Generalitat de Catalunya.

Trabajo de campo:

Cuantitativo: 800 cuestionarios, entre junio y septiembre 2001. Realizado por Vox Publica SA.

Cualitativo: 100 entrevistas, entre mayo y julio 2001. Realizadas por Gaps, Staff y CETC.

1. Introducción

1.1 Objetivo del estudio

El *Libro blanco* ha sido concebido como una herramienta útil de trabajo que intenta aportar, a partir de una definición del sector (en el doble sentido de la expresión: qué es y cómo queda delimitado, qué entidades forman parte de él), los siguientes elementos:

a) una radiografía realista y objetiva de su situación actual: qué actividades realiza, a qué grupos de beneficiarios se dirige, qué estructura organizativa y qué recursos humanos tiene, qué volumen presupuestario moviliza y qué sistemas de financiación utiliza, en qué marco legal actúa y qué forma jurídica la cobija, así como qué relaciones mantiene dentro del sector con las administraciones públicas y con el sector lucrativo –estos datos permitirán, en posteriores estudios, la tarea de comparación y el seguimiento de su evolución–;

b) un diagnóstico valorativo de los puntos fuertes y débiles que lo caracterizan, así como una previsión de los escenarios que podemos encontrarnos en los próximos años: tanto si no se evitan las amenazas como si se hicieran bien (o mejor) las cosas;

c) y, por último, un conjunto de recomendaciones específicas pensadas y adaptadas para cada área básica de las entidades (estructura, recursos humanos y económicos, relaciones, etc.).

1.2 El tercer sector cívico-social en Cataluña

El tercer sector cívico-social de Cataluña se entiende como aquel conjunto de organizaciones privadas, sin ánimo de lucro, que tienen como objetivo final conseguir la promoción de las personas, reducir las desigualdades socio-económicas y evitar la exclusión social en nuestro territorio.

Este sector ha ido adquiriendo en los últimos años un peso significativo en nuestra sociedad. Eso ha hecho cambiar la conceptualización de lo que se entiende por espacio y responsabilidad públicos, que son los elementos que han acompañado la transformación del Estado de bienestar. También han surgido nuevas necesidades sociales que requieren un mayor grado de flexibilidad y proximidad. Además, entre algunos segmentos de la población se ha incrementado el deseo de participación activa, especialmente en muchas problemáticas de ámbito local, lo que ha obligado a profundizar en las dimensiones de la democracia representativa y a repensar nuestra visión sobre el sistema de derechos y de deberes que tenemos como ciudadanos. La suma de estos factores ha contribuido a evidenciar la importancia de este sector y ha terminado por darle una relevancia social creciente.

Este fenómeno no se está dando sólo en Cataluña sino también en muchos países de nuestro entorno. Algunos estudios internacionales revelan que el tercer sector ha crecido en los últimos años. Por poner un ejemplo, en el año 1999 el conjunto del tercer sector representaba un 4,6% del PIB y un 5%

de la ocupación total no agrícola. Dentro de este conjunto, las organizaciones cívico-sociales son una parte muy importante. En Cataluña, encontramos en la actualidad más de 5.500 organizaciones cívico-sociales.

1.3 Importancia de los valores colectivos

Pero la relevancia del tercer sector cívico-social en Cataluña va más allá de estas cifras. Hay también un valor cualitativo añadido a las prácticas de las organizaciones representativas del tercer sector, porque a través de ellas se consigue el refuerzo moral de los grupos y de las células asociativas que dan cohesión social a la ciudadanía. Las instituciones gubernamentales son incapaces por sí solas de aumentar el sentimiento de pertenencia urbana, de conciencia cívica y de identidad nacional. El tercer sector, en cambio, es un elemento imprescindible para la consolidación de la democracia y la vehiculación de la participación ciudadana; es también un excelente portador y generador de valores sociales (como la igualdad, la justicia o la solidaridad), y contribuye a dar voz y proyección pública a los intereses y demandas de colectivos marginados o excluidos. Es, al fin y al cabo, un excelente mecanismo para la integración social y, sin duda, una prueba fehaciente de la posible existencia de un determinado modelo de sociedad.

Pese al compendio de datos que encontraréis a continuación, la aportación real de las organizaciones cívico-sociales catalanas a nuestra sociedad sólo es cuantificable en parte, porque el componente auténticamente transformador de la experiencia cívico-asociativa es el mecanismo de servicio personalizado y socializador que pone en marcha. La dignificación cívica de la persona, obtenida en el marco del tercer sector, no depende tanto de la naturaleza de la actividad concreta realizada como de las *virtudes públicas* que genera el mismo marco: participación, compromiso, solidaridad, lealtad, corresponsabilidad, codependencia, integración, fortalecimiento de la identidad colectiva, deliberación, desactivación de los antagonismos potenciales, capacidad de establecer consensos, tolerancia, aceptación del pluralismo, etc.

El verdadero compromiso cívico, de hecho, empieza con iniciativas reducidas, impregnadas de vocación pública y organizadas por y para personas

concretas que consiguen una transformación individualizada de sus realidades. El engranaje del compromiso participativo, vertebrado en mil formas posibles, deja una huella perenne en los individuos, un estilo indeleble de implicación en la vida pública. Es el estilo de la autoexigencia, de la solidaridad y del trabajo común. Al fin y al cabo, se trata del redescubrimiento moderno de la vinculación comunitaria, dimensión que nos asegura –más allá del individualismo– un marco común de valores, una perspectiva compartida, una transversalidad que nos reúne. No debemos olvidar tampoco que la voluntad de participación ciudadana vehiculada a través de la red del tercer sector nos ha permitido, a los catalanes, sobrevivir como nación pese a la ausencia, en el pasado reciente, de un marco político democrático y de instituciones de gobierno propias.

El tercer sector se convierte, pues, en el salvoconducto para transitar entre la privatización del individuo y el desierto a menudo anónimo de la Administración y el mercado, y no morir en el intento. Esta nueva situación de juego a tres bandas entre los sectores incluye, en diferentes dosis, el desarrollo de las dimensiones competitiva y cooperativa, porque ahora hay (en mayor o menor grado) un espacio abierto que posibilita la participación social y que permite diseñar estrategias de alianzas y colaboraciones, estimulando a su vez la concurrencia y la cultura relacional.

1.4 El tercer sector cívico-social en Cataluña: grandes magnitudes

Pese a ser conscientes de que el valor del tercer sector cívico-social en Cataluña va mucho más allá del simple relato de diversas variables cuantitativas, es importante poder disponer de datos y cifras que nos muestren la realidad del sector.

La elaboración del *Libro blanco* catalán ha permitido mostrar las cifras globales que ponen de manifiesto la relevancia económica del tercer sector cívico-social en Cataluña. Unas cifras que confirman que nos encontramos ante un sector importante no sólo por su valor social, sino también por su impacto económico.

Cuadro 1. El tercer sector cívico-social en Cataluña: cifras globales

Presupuesto	Más de 900 millones de euros al año, lo que representa más del 1% del PIB catalán.
Contratados	Más de 52.000 personas, es decir, más del 2,4% de la población ocupada catalana.
Voluntarios	Más de 155.000 voluntarios, que son más del 2,6% de la población catalana.
Usuarios	Más de un millón.
Número de organizaciones	Más de 5.600 identificadas.

2. Las organizaciones del tercer sector cívico-social

2.1 Organización y recursos humanos

2.1.1 Situación actual

El impacto de las organizaciones cívico-sociales catalanas depende en gran medida de su estructura, forma de dirección y base social, que son las que terminan por determinar la asignación de los recursos disponibles. Estos tres elementos también tienen una influencia primordial en la legitimación de este tipo de organizaciones.

Como organizaciones de servicios, y por lo tanto organizaciones intensivas en mano de obra, las organizaciones cívico-sociales catalanas tienen su valor principal en su equipo humano. Por esa razón, su conocimiento es fundamental para entender su funcionamiento y observar su evolución.

Los órganos de gobierno tienen como media entre 8 y 9 miembros, y en un 16% del total de organizaciones alguno de los miembros de sus órganos de gobierno tiene encomendada, al mismo tiempo, alguna otra función remunerada en la organización.

La frecuencia con que se reúnen varía según el tipo de órgano de gobierno. Un 17% de las juntas se reúnen semanalmente y asumen tareas de gestión del día a día. Este tipo de tareas hacen que la orientación hacia el futuro sea poca, ya que sólo un 50% de las organizaciones cuentan con planificación escrita a largo plazo.

Hay que tener en cuenta que la composición de los recursos humanos es diferente en función del volumen y subsector de que se trate. En promedio, un 52% de las organizaciones no tienen asalariados y un 14% no tienen voluntarios. Cabe destacar la feminización del sector, ya que un 71% del personal organizativo son mujeres.

Cuadro 2. Distribución del personal por sexo y tipo de relación con la organización (%)

	Asalariados	Voluntarios
Mujeres	71	76
Hombres	29	24

Los voluntarios constituyen una parte fundamental de los recursos humanos del sector, ya que son más de un 70% del total. La importancia de los voluntarios se apoya en el grado de colaboración que mantienen con las diferentes organizaciones. Un 36% de los voluntarios colaboran desde hace más de cinco años con sus respectivas organizaciones, mientras que sólo un 12% de los voluntarios hace menos de un año que colaboran. Aunque la mayoría de los voluntarios colaboran con las organizaciones durante un periodo superior al año, el 65% de los voluntarios tienen una dedicación semanal que no supera las 3 horas de media.

La profesionalidad característica de las actividades del sector conlleva que un 45% de los asalariados sean universitarios, mientras que en el resto de la economía sólo son de un 30%.

El personal remunerado representa más de un 27% en el conjunto del sector. Un 40% de los contratos que se llevan a cabo son de carácter temporal, y este porcentaje es superior al del conjunto de la economía (en la que los contratos temporales representan un 33% del total).

Hay que destacar la gran importancia de la contratación a tiempo parcial en el sector respecto al conjunto de la economía. Mientras que en ésta tan

sólo un 7% de los contratos son de esta tipología, en el sector en cuestión alcanzan el 31%.

Hay que tener presente que las organizaciones que cuentan con políticas explícitas de gestión de sus recursos humanos son menos del 15%. A pesar de eso, un 76% se hacen cargo de la formación de su personal remunerado, mientras que un porcentaje inferior (53%) forman también a sus voluntarios.

2.1.2 Escenarios, puntos fuertes y puntos débiles en los recursos humanos

Puntos fuertes	Puntos débiles
<p>Se cuenta con órganos de gobierno comprometidos. Existe una gran diversidad de colectivos. Hay una elevada presencia de voluntariado. Hay un elevado nivel de vinculación del personal.</p>	<p>La separación entre funciones directivas y de gestión es baja. Existe una cierta dificultad en la renovación de los órganos de gobierno. Las condiciones contractuales establecidas son escasas. La gestión de recursos humanos es casi inexistente.</p>

Escenarios

Amenazas a evitar

La falta de previsión y planificación, la baja formación del personal, la poca legitimidad organizativa o la pérdida de valor del voluntariado podrían hacer que nos encontráramos con organizaciones sin capacidad de respuesta ante las nuevas demandas sociales y no innovadoras, porque tendrían órganos de gobierno no funcionales. Por otra parte, podría darse el peligro de pérdida de participación voluntaria y se podría llegar a una crisis de legitimación.

Escenario deseable

Unas organizaciones con capacidad de responder y prever las nuevas necesidades sociales, dotadas de órganos de gobierno comprometidos, con peso en la dirección estratégica y, al mismo tiempo, con equipos humanos consolidados donde convivirán diferentes perfiles con roles claramente definidos.

2.1.3 Recomendaciones en el ámbito de estructura y organización

- Consolidar y clarificar estructuras: Sería necesario definir y asignar funciones controlando la excesiva centralización que puede darse en las grandes organizaciones. La creación de estructuras imaginativas y adaptables, como puedan ser la externalización o el compartir servicios, permitirían no tener que crecer en estructura.

- Funciones de los órganos de gobierno: Es necesario determinar las funciones de dirección y las de gestión, al mismo tiempo que se produce un

esfuerzo de renovación de los órganos de gobierno y se establecen sistemas de vinculación de éstos, sobre todo en las entidades grandes. La remuneración de los cargos de gobierno asociada a la creación de mecanismos propios de control y transparencia tendría que ser posible.

- Impulsar la planificación a largo plazo: La apertura a cambios del entorno, así como el establecimiento de procesos de recogida de información y el impulso a actividades de investigación y formación, sobre todo por parte de las entidades de segundo nivel, serían de gran ayuda.

- Apostar por la promoción y capacitación del personal: La definición hecha de forma colectiva de las necesidades de formación del sector, teniendo en cuenta las especificidades de cada tipología o sub-sector y la creación desde el seno de las organizaciones de posibilidades de promoción de profesionales, son tareas que pueden dar un impulso importante.

- Ampliar las formas de colaboración voluntaria: Las organizaciones tendrían que abrirse a nuevas fuentes y formas de voluntariado: nuevos perfiles que posibilitarán una reducción de la dedicación demandada.

- Reflexionar sobre la profesionalización, su necesidad y sus límites: Hace falta una definición de los roles de los diferentes colectivos y de los mecanismos de relación en las organizaciones.

2.2 Recursos económicos

2.2.1 Situación actual

La valoración general sobre la situación del sector en cuanto a los recursos económicos es la preca-

riedad. La mayor parte de las organizaciones tienen serias dificultades para el cumplimiento de los presupuestos anuales, y además conviven con una difícil situación de tesorería.

En el año 2001 el volumen presupuestario de un 32% de las organizaciones era inferior a 12.000 euros, seguido de un 14% con un presupuesto comprendido entre los 12.000 y los 60.000 euros. Únicamente un 10% de las organizaciones superan los 600.000 euros de presupuesto.

Dado el tipo de actividad que realizan, estas organizaciones tienen cierta dependencia de la financiación pública (un 53% de las organizaciones reciben subvenciones públicas); sin embargo, la procedencia de los fondos organizativos es bastante diversa.

Los principales financiadores desde la Administración son la Generalitat de Catalunya (Departamento de Bienestar Social) y los ayuntamientos, aunque también hay otras administraciones públicas que colaboran en la financiación de las organizaciones.

Cuadro 3. Procedencia de las subvenciones públicas

Benestar Social. Generalitat de Catalunya	37
Ayuntamientos	37
Otros departamentos. Generalitat de Catalunya	13
Diputación provincial	11
Trabajo. Generalitat de Catalunya	9
Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales	7
Presidencia (Juventud). Generalitat de Catalunya	5
Consejos comarcales	3
Cultura. Generalitat de Catalunya	2
Otros ministerios	1

En promedio, un 36% de los fondos organizativos provienen de subvenciones, mientras que las cuotas representan un 25% de los mismos. Las donaciones privadas representan el 15% del total y las cuotas de usuarios y pago de servicios constituyen un 10%.

Las entrevistas han servido para constatar la necesidad de que existan mecanismos de financiación plurianuales frente a las clásicas subvenciones anuales, que generan dificultades en lo que concierne a la planificación y la continuidad de las acciones de las organizaciones.

Los donantes son escasos en el tercer sector social y hay ciertas diferencias significativas en el número medio de donantes en función del volumen presupuestario de la organización. Las organizaciones de volumen medio (con un presupuesto entre 300.000 y 600.000 euros) son las que tienen un promedio mayor de donantes (549).

No sólo el volumen organizativo está relacionado con el número de donantes sino también la for-

ma jurídica adoptada. Las fundaciones son las que tienen un mayor número de donantes (próximos a los 320 de media), seguidas por las asociaciones, con 128 donantes de media.

El 47% de las organizaciones no cobran por los servicios que prestan y un 25% cobra sólo aquello imprescindible. Y un 4% de las organizaciones cobran un precio similar al de mercado.

Existe una falta de visión estratégica en cuanto al equilibrio de fuentes de financiación, lo que conlleva una búsqueda de financiación que no responde a estrategias definidas, sino a acciones concretas dirigidas a oportunidades o necesidades determinadas.

Las organizaciones auditadas están relacionadas directamente con el volumen presupuestario. El 90% de las organizaciones con un presupuesto superior al millón y medio de euros se auditan, cosa que sólo hacen un 5% de las organizaciones con un presupuesto inferior a los 12.000 euros.

2.2.2 Escenarios, puntos fuertes y puntos débiles con relación a los recursos económicos

Puntos fuertes	Puntos débiles
<p>Capacidad para llevar a cabo las actividades pese a las dificultades económicas. Crecimiento continuado del volumen económico y de la importancia del sector. El número de organizaciones sometidas a auditoría es creciente.</p>	<p>Precariedad económica. Falta de visión estratégica de la financiación. Dependencia de la financiación pública, sobre todo en organizaciones medias. Necesidad de auditar cada vez una mayor cantidad de las organizaciones medias y pequeñas. Dificultades en la gestión de tesorería.</p>

Escenarios

Amenazas a evitar

No tener en cuenta las dificultades de gestión que suponen las subvenciones, junto con el endurecimiento de las condiciones bancarias o el distanciamiento con la sociedad, podría hacer que nos encontráramos con un sector cada vez más dependiente del corto plazo, cerrado a la sociedad y con muchas dificultades de crecimiento y consolidación, sobre todo en el caso de las organizaciones pequeñas.

Escenario deseable

Unas organizaciones más independientes, transparentes y abiertas, con estrategias de largo plazo en la búsqueda de financiación y con un nivel de gasto controlado.

2.2.3 Recomendaciones en el área de recursos económicos

- Integrar la financiación como un elemento estratégico.

La reflexión sobre la propia estructura de financiación (público, privado, cobro de servicios, etc.) es el paso previo para impulsar y emprender acciones en los diferentes ámbitos.

- Incrementar el nivel de financiación privada de las organizaciones de volumen medio-grande.

No hace falta solamente dedicar recursos para la captación de fondos, sino también llevar a cabo políticas de fidelización e incrementar la relación con las empresas privadas. Un mejor trato fiscal por parte de las administraciones públicas sería un incentivo adicional para los donantes.

- Aumentar el apoyo desde la Administración pública: Cláusula social y plurianualidad.

Trabajar desde la Administración con diversas fórmulas que sirvan de soporte económico al sector aparte de ayudas públicas, como pueden ser la cláusula social, los convenios plurianuales, etc.

- Mejorar la gestión de la tesorería: Una forma podría ser a través de pactos sectoriales en busca de un apoyo del sector bancario que proporcione garantías globales y condiciones comunes. Las administraciones tendrían que considerar la revisión de los plazos de pago de subvención y contratos para ayudar a la mejor gestión de tesorería de las diferentes organizaciones.

2.3 Comunicación

2.3.1 Situación actual

Las organizaciones no lucrativas nacen para responder a unas determinadas demandas sociales no cubiertas. La vinculación de estas organizaciones con la sociedad –ya sea con sus usuarios o los ciudadanos que las apoyan– es un factor clave. Los mecanismos de comunicación son los que deben fortalecer y ampliar la vinculación existente.

Desde este punto de vista, es sorprendente que aunque más de un 60% de las organizaciones no lucrativas realizan campañas de comunicación, solamente una de cada cuatro las hace de manera habitual, y son muchas menos las que tienen procesos de información estandarizados con su base social o sus usuarios.

Para entender la política de comunicación que tienen las organizaciones no lucrativas en Cataluña, es fundamental analizar de qué manera se relacionan con los ciudadanos que las apoyan. Es importante evaluar sus esfuerzos por dar a conocer sus proyectos a la sociedad y por conseguir una mayor implicación social.

Hablaremos de comunicación en tres sentidos diferentes que hacen referencia a:

- Campañas de comunicación generales.
- Comunicación con la base social y donantes.
- Comunicación con los usuarios a los que se dirigen las diferentes entidades.

Campañas de comunicación generales

Solamente un 63% de las organizaciones hacen campañas de comunicación globales. Del total de organizaciones que realizan dichas campañas de comunicación, un 35% lo hacen de manera puntual y un 28% habitualmente.

Independientemente de su forma jurídica, más de un 30% de las organizaciones no han realizado ningún tipo de campaña en los últimos dos años.

Las organizaciones de vecinos y las dedicadas a enfermedades y sida realizan campañas de comunicación más frecuentemente y las que lo hacen habitualmente superan el 40%. Sin embargo, más de un 50% de las organizaciones de tercera edad no han realizado ningún tipo de campaña en los últimos dos años.

Los objetivos más destacados para la realización de campañas de comunicación son fundamentalmente sensibilizar a los ciudadanos (39% de las campañas) y dar a conocer la entidad (35%). Con una prioridad mucho más baja, aparecen como objetivos la recogida de dinero (6%) y la presión a las administraciones (5%).

Los medios utilizados para comunicarse con la sociedad son muy variados según las organizaciones. Los más utilizados para llevar a cabo estas campañas son, principalmente, conferencias (65%) y envíos por correo, carteles y medios de comunicación locales (59%).

Comunicación con la base social y donantes

La mayoría de organizaciones, y más concretamente un 66% del total de las estudiadas, no facilita ningún tipo de información a sus socios y donantes. Además, los planes de fidelización dirigidos a donantes son casi inexistentes y, en caso de que exista la comunicación, ésta es unidireccional.

Comunicación con los usuarios

En caso de darse comunicación con los usuarios, ésta es habitualmente unidireccional como en el caso anterior.

Así lo reflejan la escasez de tareas de recogida de información y evaluación hecha por los usuarios, así como algunos de los comentarios de los miembros de las organizaciones.

2.3.2 Escenarios, puntos fuertes y puntos débiles en comunicación

Puntos fuertes	Puntos débiles
<p>Creencia en la importancia de la comunicación para mejorar la gestión de las organizaciones. Existencia de un importante número de personas ya comprometidas como voluntarios, donantes o socios.</p>	<p>Poca consideración estratégica de la comunicación. El uso de la comunicación sirve sólo puntualmente como forma de consolidación de las organizaciones. La información proporcionada tanto a socios y donantes como a los usuarios de los servicios es poca. Los procesos de evaluación y recogida de información son poco habituales en el sector.</p>

Escenarios*Amenazas a evitar*

Las organizaciones que no utilizan todo el potencial de sus recursos (socios y donantes) podrían acabar desconociendo incluso las preocupaciones y la situación de sus usuarios. Podríamos llegar a encontrarnos con organizaciones cerradas a su colectivo de apoyo inicial, muy ocupadas en la prestación de servicios y no en las funciones de sensibilización y denuncia. Eso supondría un riesgo de pérdida de valor social y legitimidad del sector, y una reducción de la confianza por parte de la sociedad.

Escenario deseable

Unas organizaciones transparentes y legitimadas que dispondrán de mecanismos fluidos de comunicación con los socios, donantes y usuarios, y que tendrán un reconocido valor social más allá de los servicios prestados. La utilización de la comunicación como medio de consolidación de las organizaciones (por ejemplo, en la captación de fondos y nuevos colaboradores activos) será muy adecuada para trabajar en la consecución de objetivos vinculados a la denuncia.

2.3.3 Recomendaciones en el área de comunicación

- Integrar las campañas de comunicación dentro de la estrategia organizativa.

Hay que destinar recursos humanos y económicos a la comunicación. Al mismo tiempo, tienen que impulsarse campañas conjuntas creando también nuevos espacios públicos de comunicación (webs sectoriales, revistas...). Es importante, pues, el crecimiento en la utilización de nuevas tecnologías que ayude a reducir los recursos necesarios.

Sería deseable, por parte de las organizaciones de segundo nivel, una oferta conjunta de servicios de comunicación vinculada a un impulso de mecanismos de rendición de cuentas y transparencia. Del mismo modo, sería interesante facilitar las vías de comunicación de socios, donantes o usuarios con la organización para avanzar en una verdadera comunicación bidireccional.

- Impulsar la rendición de cuentas con la base social y la ciudadanía.

Sería deseable la creación de mecanismos de autocontrol y transparencia sectorial, de evaluación sectorial, o el establecimiento de otros niveles de colaboración.

2.4 Nuevas tecnologías

2.4.1 Situación actual

Cuando nos fijamos en el uso de las nuevas tecnologías de la información, se observan diferencias muy marcadas en función del volumen organizacional.

Un 52% de las organizaciones utilizan habitualmente herramientas informáticas y un 22% tienen

web organizativa. Dependiendo del tamaño organizativo los datos presentan variaciones importantes. Entre las organizaciones más grandes (más de 1.500.000 euros), el correo electrónico se utiliza con asiduidad en un 80% de los casos y las organizaciones que utilizan habitualmente herramientas informáticas alcanzan el 90%. Entre las organizaciones con menos de 12.000 euros, el uso del correo electrónico se da en un 16% de los casos.

2.4.2 Escenarios, puntos fuertes y puntos débiles en nuevas tecnologías

Puntos fuertes	Puntos débiles
Fuerte concienciación sectorial sobre la importancia de adaptarse tecnológicamente al presente. Puesta en marcha desde el sector para la informatización.	A pesar de las recientes iniciativas, el índice de uso de las nuevas tecnologías continúa siendo bajo comparado con otros ámbitos de la sociedad. La capacidad de afrontar el cambio tecnológico es más complicada en las organizaciones pequeñas ya que cuentan con pocos recursos económicos y humanos. Hay cierto escepticismo y prejuicios por parte de algunas organizaciones para afrontar el proceso de adaptación a las nuevas tecnologías.

Escenarios

Amenazas a evitar

La normalización de las nuevas tecnologías en el entorno social de la organización podría contribuir a hacer más grande la brecha digital y podría hacer que nos encontráramos con un sector anticuado, ineficaz e incapaz de responder a las necesidades y demandas sociales.

Escenario deseable

Unas organizaciones que utilizarán las nuevas tecnologías para llevar a cabo sus actuaciones de forma más eficaz.

2.4.3 Recomendaciones en el área de nuevas tecnologías

- Continuar con las acciones que ya están en marcha: Por un lado, apoyando a nivel sectorial, desde las entidades de segundo nivel, la incorporación de las nuevas tecnologías de la información en las organizaciones pequeñas, dando un peso más importante a la formación en este ámbito. A la vez, deben establecerse acuerdos con empresas informáticas.

Desde las administraciones públicas se debe continuar apoyando estas iniciativas.

- Dar apoyo a la Administración en el uso de las nuevas tecnologías en su relación con el sector: La oferta de servicios, la justificación de subvenciones a través de la web, así como la accesibilidad a la información o a posibles consultas vía telemática, son algunas de las posibilidades reales de apoyo.

- Impulsar la formación en el uso de nuevas tecnologías tanto desde las entidades de segundo nivel como desde las administraciones públicas.

- Considerar las nuevas tecnologías como oportunidades: Las nuevas tecnologías permiten a las organizaciones acercarse más a sus beneficiarios y socios de una manera más fácil, rápida y económica.

2.5 Marco legal

2.5.1 Situación actual

La adecuación a un marco legal concreto y la adquisición de una forma jurídica determinada se han utilizado como instrumentos principales para establecer las fronteras sectoriales en un sector de difícil delimitación.

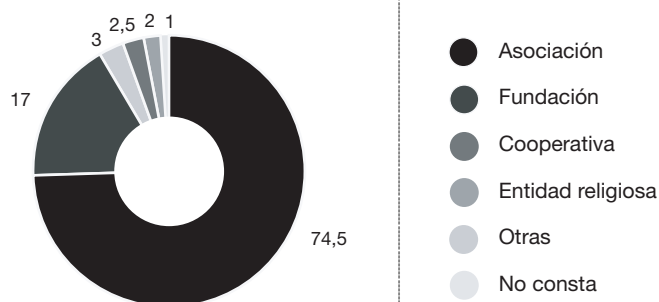
En Cataluña entendemos por organizaciones del tercer sector las asociaciones, fundaciones, cooperativas sin ánimo de lucro, entidades religio-

sas y federaciones, coordinadoras y entidades de segundo nivel que agrupen organizaciones como las ya citadas.

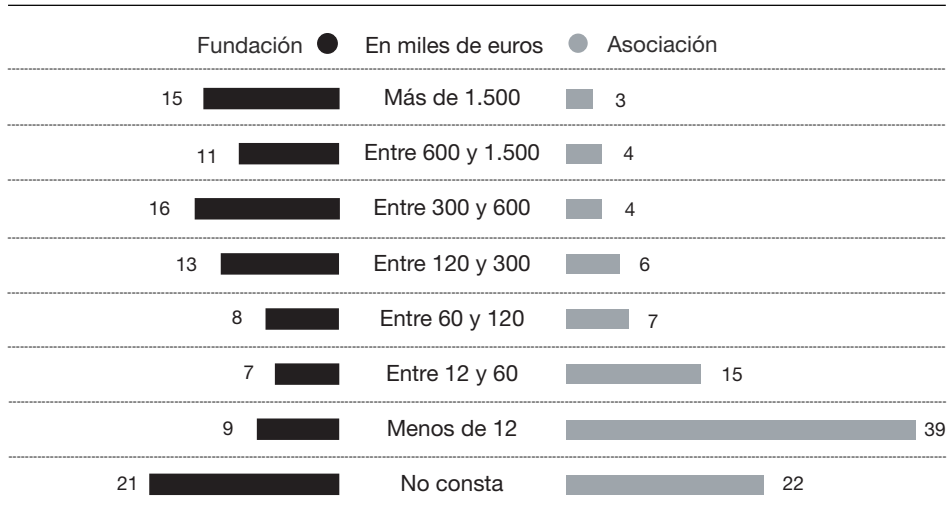
A pesar del predominio de la fórmula asociativa, hay bastante diversidad de formas jurídicas. Las asociaciones constituyen el 75% de las organizaciones del sector. La fundación es la segunda forma jurídica más utilizada (17%).

Aunque se detecta un gran predominio de las asociaciones, se ha observado que el porcentaje de fundaciones se incrementa a medida que el volumen organizativo es mayor.

Cuadro 4. Forma jurídica adoptada por las organizaciones (%)



Hay un grado de desconocimiento bastante acentuado del marco legal y fiscal del sector. Un 84% de las organizaciones no responden preguntas referentes a este tema, y, de las que sí lo hacen, la mayor parte de respuestas dadas son incorrectas o no se ciñen exactamente a la realidad.

Cuadro 5. Volumen presupuestario (en miles de euros) según la forma jurídica (%)

2.5.2 Escenarios, puntos fuertes y puntos débiles con relación a la forma legal

Puntos fuertes	Puntos débiles
Capacidad de adaptación al marco legal vigente. Creciente conciencia de la importancia de un marco legal adecuado.	El nivel de conocimiento de la regulación jurídica y fiscal del sector es deficitario. Existencia de un trato fiscal en cierta forma discriminatorio sobre todo con las asociaciones.

Escenarios

Amenazas a evitar

Los cambios legales y la aparición de nuevas legislaciones, así como las posibles dificultades de acceso a la declaración de utilidad pública o la exclusión de algunas tipologías a la hora de priorizar descuentos fiscales, podrían hacer que se diera poca adaptación del marco jurídico a las necesidades reales del sector. Así mismo, se podría dar el caso que se utilizaran formas jurídicas no ajustadas a deseos ni necesidades organizativas, así como que creciera el modelo fundacional y se diera una deslegitimación pública de determinados modelos organizativos. Finalmente, la ilegalidad por desconocimiento de aspectos fiscales y jurídicos sería una característica más en este escenario.

Escenario ideal

Se optará por una u otra forma jurídica en función de criterios vinculados a la misión y la forma de actuar de la entidad y no a temas fiscales. Se conseguirá claridad en el marco jurídico y fiscal para escoger con mayor estabilidad la forma jurídica de las organizaciones. Se delimitarán las formas jurídicas pertenecientes al sector, y se establecerán nuevas formas que responderán a nuevas necesidades. Será deseable la legitimación pública de diferentes modelos organizativos.

2.5.3 Recomendaciones con relación al marco legal

- Clarificar el marco jurídico.

En un momento en que el sector se encuentra inmerso en un proceso de cambio, hay que dibujar cuál es el mejor marco jurídico que responda a las nuevas formas de organización. Por eso sería necesario el desarrollo de legislaciones específicas para situaciones concretas (grupos de empresas de inserción, cooperativas de iniciativa social...).

- Mejorar y facilitar la declaración de utilidad pública.

Es necesaria la mejora del proceso de declaración de utilidad pública, así como la unificación del trato fiscal no lucrativo a las organizaciones de ámbito social.

La declaración de utilidad pública tiene que ser accesible en función de la actividad de la organización, independientemente de la forma jurídica que se tenga.

- Incrementar la difusión de los mecanismos actuales de acceso a la información tanto legales como fiscales.

El impulso a la formación en estos ámbitos y el apoyo desde las administraciones públicas en este proceso son algunas de las acciones en que se concreta esta recomendación.

2.6 Relaciones con otros sectores

2.6.1 Situación actual

Relación intersectorial

En un sector formado por muchas organizaciones de volumen pequeño-medio que comparten objetivos, en que la sensibilización de la sociedad y las administraciones públicas es un eje de actuación importante y los servicios prestados son muchas veces similares, sería lógico que existiera una coordinación elevada y se realizaran muchos proyectos de forma conjunta. Esta lógica, que la mayoría de organizaciones afirman compartir, en la práctica no se traduce en un elevado nivel de coordinación real. La presión del día a día que impide pensar estratégicamente, la competencia por los recursos y los personalismos dificultan la coordinación entre las entidades del tercer sector cívico-social catalán. Un 71% de estas entidades con-

sideran que se coordinan más bien poco o nada entre sí.

Se encuentran todavía más de un 35% de entidades que no pertenecen a ninguna coordinadora, y cerca de un 30% que afirman no haber mantenido ningún tipo de colaboración con otras organizaciones durante los últimos dos años.

El porcentaje de organizaciones pertenecientes a entidades de segundo nivel está relacionado no sólo con el volumen presupuestario de la organización, sino también con el tipo de actividad de la organización. Más del 70% de las organizaciones de alcoholismo, parados, disminuidos, infancia, pobreza y las cajas de ahorro pertenecen a entidades de segundo nivel y superan la media del 64% del conjunto del sector.

Los incentivos organizativos para pertenecer a entidades de segundo nivel son generalmente poco estratégicos. Un 91% de las organizaciones que pertenecen a entidades de segundo nivel señalan el mantenimiento del contacto con otras entidades como uno de los motivos, y en el 76% de los casos se señala además el intercambio de experiencias.

El 70% de las organizaciones han colaborado con otras entidades en los últimos dos años. El tipo de colaboración es muy dispar y tiene generalmente un carácter puntual.

Relación con las administraciones públicas

Durante muchos años las organizaciones cívico-sociales catalanas han sido el marco desde el que los ciudadanos, mediante su propia iniciativa, han dado respuesta a necesidades de cariz muy diverso que o bien no estaban cubiertas o se orientaban por parte de las administraciones públicas desde criterios poco pluralistas. El sector ha canalizado el deseo y la voluntad de participar de los ciudadanos para construir una sociedad diferente. Esta doble función, muy vinculada a lo que llamaríamos defensa del interés colectivo (prioridad principal del sector público), habría requerido para su cumplimiento real un elevado grado de colaboración entre ambos sectores.

En un entorno como el que nos encontramos, en que las fronteras entre público y privado son cada vez más difusas, y en que las relaciones entre las organizaciones de ambos sectores se están redefiniendo, es interesante tener datos que nos permitan dibujar cómo es hoy esta relación.

El porcentaje de organizaciones que guardan relación con las administraciones públicas se incre-

menta entre las organizaciones con un volumen presupuestario superior a los 60.000 euros.

Se observa que las organizaciones de parados son las que han establecido un mayor grado de vinculación con las administraciones públicas. Por otra parte, más del 50% de las organizaciones de discapacitados y de pobreza y marginación establecieron relaciones con fundaciones y la obra social de las cajas de ahorros en los últimos dos años.

Los diferentes tipos de relación que existen con las administraciones públicas se pueden ver en el gráfico adjunto. El 71% de las organizaciones cuentan con subvenciones y un 46% con cesión de espacios por parte de las administraciones. Un 19% han accedido a contratación pública y un 25% han participado últimamente en organismos consultivos.

Relación con las empresas: competencia y colaboración

Un 33% de las organizaciones afirman haber colaborado con empresas durante los últimos dos años. Las empresas se convierten así en el quinto colectivo más importante en cuanto a colaboración.

Un 45% de las organizaciones que declaran haber colaborado con las empresas lo han hecho a través de donativos y subvenciones a proyectos concretos, y en un 30% de los casos se ha dado la contratación de sus servicios. La oferta conjunta de servicios y el asesoramiento en el diseño de los mismos son las formas de colaboración menos utilizadas ya que alcanzan un 10% de las organizaciones.

2.6.2 Escenarios, puntos fuertes y puntos débiles en las relaciones del sector

Puntos fuertes	Puntos débiles
<p>Existencia de un elevado número de organizaciones pertenecientes a entidades de segundo nivel. Relación continuada entre las diferentes organizaciones y el sector público.</p> <p>Existencia de colaboraciones previas con las administraciones públicas y acuerdo entre las organizaciones del sector sobre las demandas necesarias.</p>	<p>Las entidades de segundo nivel son débiles y se da poco valor organizativo al hecho de pertenecer a una de ellas.</p> <p>La relación con las administraciones públicas se centra en la financiación, sin que se establezcan vínculos en el ámbito estratégico.</p>

Escenarios

Amenazas a evitar

La imposibilidad de afrontar retos reales como la posible pérdida de funciones, el incremento de la competencia o la necesidad de colaboración por legitimidad, podría suponer que nos encontraríamos con organizaciones con un nivel de impacto muy inferior al volumen de recursos que mueven y con poca capacidad de respuesta a nuevas demandas. Se trataría, además, de unas organizaciones sujetas al sector público, donde las pequeñas organizaciones tendrían dificultades para sobrevivir.

Escenario deseable

Un sector con el peso político suficiente para orientar determinadas políticas sociales, que no se limitará a la prestación de servicios y con una composición de volúmenes organizativos diversos.

Unas organizaciones legitimadas y capaces de responder a necesidades más complejas, siendo las organizaciones pequeñas muy especializadas y las grandes más globales.

2.6.3 Recomendaciones para mejorar las relaciones

Entre el sector:

- Impulsar la cultura de la colaboración: Consolidar los mecanismos de comunicación intersectorial y profundizar en la formación en el trabajo en red y la realización de proyectos conjuntos.

- Fortalecer las entidades de segundo nivel: Aclarar su rol tanto dentro del sector como respecto a las organizaciones que las integran. Aumentar el número de recursos dedicados a estas entidades por parte del sector, posibilitando así el incremento de la prestación de servicios para sus miembros y la economización en la creación de estructuras propias.

Con la Administración pública:

- Desarrollar un nuevo paradigma de relación con la Administración pública.

Definir el papel de cada sector y lo que se entiende por interés colectivo, reforzando la concertación de políticas públicas. Establecer una relación de colaboración, basada en la existencia de objetivos comunes entre la Administración y el tercer sector.

- Mejorar los mecanismos actuales de relación con las administraciones públicas.

a) Sobre los criterios de asignación de subvenciones y contratos

Incrementar la valoración de criterios como: proximidad, experiencia, conocimiento i valor social. Impulsar la plurianualidad de las ayudas y convenios públicos. Introducir la cláusula social en los contratos públicos.

b) Sobre los procedimientos de contratación y subvenciones

Disminuir la burocracia asociada en estos procesos e incrementar su transparencia. Asegurar los pagos puntuales.

Con las empresas:

- Considerar las empresas como un actor social con el que colaborar.

Establecer las diferentes formas posibles de colaboración buscando la coincidencia de objetivos a la hora de llevarlas a cabo.

- Aprovechar la coincidencia de ámbitos geográficos.

Cada organización puede trabajar con empresas que actúen en ámbitos geográficos similares, desde multinacionales hasta empresas de ámbito local.

Si se desea acceder a más información sobre el Libro blanco, se puede descargar el documento de síntesis (72 páginas, en catalán) en formato pdf en la página web <http://www.gencat.net/cetc>. Para solicitar cualquier tipo de información o consulta sobre los datos pueden dirigirse a: cetc.presidencia@gencat.net

Summary of the *White Paper on the
Social Third Sector* in Catalonia

The white paper on the social third sector in catalonia

Published and produced by:

Centre for Studies on Contemporary Themes [CETC - *Centre d'Estudis de Temes Contemporanis*].CETC

Director: Àngel Castiñeira.

Director of the *White Paper* Pau Vidal.

Work team: Maria Iglesias, Oriol Miroso and Ana Villa.

The *White Paper* was drawn up during 2001 and 2002

Funded by: The Catalan Government

Fieldwork:

Quantitative: 800 questionnaires administered between June and September 2001. Conducted by Vox Publica SA.

Qualitative: 100 interviews between May and July 2001. Conducted by Gaps, Staff and CETC.

1. Introduction

1.1 Study aims

The *White Paper* was conceived as a work tool for both defining and shaping The Social Third Sector, establish what the Sector is, its bounds, and the entities comprising it. The *White Paper* provides:

a) an objective snapshot of the current situation: the activities it carries out; what groups of beneficiaries it aims at; its organizational structure and human resources; how much it spends; its funding systems; the legal framework within which it operates and the legal forms it takes; and its relations with public administrations and the business sector. This data will allow comparative studies and the monitoring of trends in future studies;

b) an evaluation of the Sector's strong and weak points, and possible scenarios for the near future covering both best and worst case assumptions;

c) lastly, a set of recommendations covering each area of Social Third Sector entities (organization, human resources, financial resources, relationships, etc).

1.2 The Third Sector in Catalonia

The Social Third Sector in Catalonia is taken to mean non-profit private entities whose mission is to reduce socio-economic differences and social exclusion in Catalonia and foster personal development.

The importance of the Sector has grown over recent years. This has changed the concept of the

public sphere and its responsibilities and forms part of the changes which have taken place in the Welfare State. New social needs have also emerged, which require greater flexibility and closeness to beneficiaries. In addition, some segments of the population have shown an increased desire to participate in resolving social problems - particularly local ones. This has forced greater reflection on the scope of representative democracy and a rethinking citizens' rights and duties. These factors have helped highlight the sector and give it increasing social relevance.

This process is not only taking place in Catalonia - it is also apparent in many other European countries. Several international studies reveal that The Third Sector has grown over the last few years. For example, The Third Sector represented 4.6% of GDP in 1999 (5%, if one discounts agricultural pursuits). Civic and social bodies represent an important part of The Third Sector. There are over 5,500 civic and social organisations in Catalonia.

1.3 The importance of collective values

However, the relevance of The Social Third Sector goes beyond that suggested by the figures above. For example, the qualitative value added by leading entities, which provide moral support to associated groups and cells, and social cohesion to society in general. Government institutions are incapable by themselves of fostering a greater sense of belonging, civic conscience, and national identity. By contrast, The Third Sector is an essential ele-

ment for consolidating democracy and articulating popular participation. It also transmits and creates social values (e.g. equality, justice, solidarity) and gives those on the fringes of society or excluded from it a public voice they would not otherwise have. The Third Sector provides an excellent mechanism for ensuring social integration, demonstrating that a better society is possible.

Notwithstanding the data given below, the real contribution of civic and social organisations in Catalonia cannot be fully quantified. That is because it is the personalised, socialising nature of the services provided by the Sector that wreaks the greatest changes. The way The Third Sector confers civic dignity on people is not so much a result of its activities as of the public virtues it creates in the process: participation; commitment; solidarity; loyalty; co-responsibility; interdependence; integration; strengthening of collective identity; deliberation; defusing of social strife; the ability to create consensus; tolerance; pluralism, etc.

True civic commitment begins with small-scale initiatives organised for and by individuals striving to change their lives. Such commitment is expressed in a host of ways, making a permanent impact on individuals and facilitates a unique kind of involvement in public life. This involvement is based on getting people to demand more of themselves, solidarity, and working with others. In fact, the phenom-

enon is really a modern rediscovery of the community values of the past - values that provide a common framework, a shared viewpoint, and the common weal that binds us all. It should also be remembered that the articulation of public participation through The Third Sector helped Catalans to retain their national identity through the dark days of Franco's dictatorship.

The Third Sector has become a safe way of bridging the chasm between the private sphere, an anonymous public administration, and the market. This new triangular relationship involves both competitive and co-operative dimensions because there is now greater scope for social participation. This allows alliance-based strategies to be drawn up, stimulating competition and cultural relations.

1.4 The Social Third Sector in Catalonia: vital statistics

Although we are well aware the value of The Social Third Sector in Catalonia goes far beyond mere statistics, the figures nevertheless given an idea of how things stand.

The Catalan *White Paper* on the subject provides global figures which reveal the economic importance of The Social Third Sector in Catalonia. The figures below show that the sector is of considerable economic and social importance.

Table 1. The Social Third Sector in Catalonia: overall figures

Budget	Over 900 m a year, representing over 1% of Catalonia's GDP.
Employees	Over 52,000 people, i.e. over 2.4% of Catalonia's working population.
Volunteers	Over 155,000 volunteers, constituting over 2.6% of Catalonia's population.
Users	Over a million.
Number of organisations	Over 5,600 identified.

2. The entities comprising The Social Third Sector

2.1 Organisation and human resources

2.1.1 Current position

The impact of Catalan Social Third Sector entities depends a great deal on their organisation, management systems, and social bases, which deter-

mine the allocation of the resources available. These three elements are also of key importance in legitimising these entities.

As service organisations (which are necessarily labour-intensive), human resources represent the main asset of Catalan Social Third Sector entities. Accordingly, one needs to thoroughly understand those human resources if one is to understand the way these entities work and develop.

The governing bodies of such entities average 8 - 9 members and 16% of entities have one or more members occupying a salaried position elsewhere in the organisation.

The frequency with which governing bodies meet depends on their type. 17% of the boards meet weekly and take on day-to-day running of the organisation. Focusing on such tasks mean there is very little planning for the future - only 50% of organisations commit their long-term plans to paper.

It should be borne in mind that the make-up of human resources varies depending on the size and type of the sub-sector involved. On average, 52% of the organisations have no salaried staff and 14% do not employ volunteers. It should be noted that 71% of all staff are women.

Table 2. Distribution of staff by gender and type of relationship with the organisation (%)

	Salaried staff	Volunteers
Women	71	76
Men	29	24

Volunteers make up the bulk of human resources in the sector, constituting 70% of the total.

The importance of volunteers is shown by the kind of links they maintain with their entities. Fully 36% of volunteers have worked for their respective organisations for over 5 years, while only 12% of volunteers have been so occupied for less than a year. Although most volunteers have worked for their organisations for over a year, 65% of volunteers average no more than 3 hours a week on their duties.

The professional nature of activities in the sector means that 45% of salaried staff are university graduates, whereas these only make up 30% in the rest of the economy.

Salaried staff make up over 27% of the sector as a whole. 40% of employment contracts are of a temporary nature - a higher percentage than for the economy as a whole (where such contracts make up 33% of the total).

One should note the important role played by part-time employment contracts compared with the economy as a whole. Taking the economy in general, only 7% of contracts are of this kind. Nevertheless, they represent 31% in The Social Third Sector.

It should be noted that under 15% of Social Third Sector entities have explicit human resources policies. Despite this, 76% of entities train their salaried staff. Fewer (53%) provide training for their volunteers.

2.1.2 Scenarios, strengths and weaknesses in human resource management

Strengths	Weaknesses
Committed governing bodies. A wide range of people. A high proportion of volunteers. Strong links with staff.	Poor separation between senior and junior management functions. Very low turnover of members sitting on governing bodies. A general lack of staff contracts. A virtual absence of any kind of human resources management.

Scenarios

Threats

Lack of foresight and planning, poor staff skills, lack of organisational legitimacy, failure to capitalise on the contribution made by volunteers. These weaknesses can render organisations incapable of innovating and responding to new social demands - the result of governing bodies which are no longer effective. In addition, there is a danger volunteers will leave or participate less, undermining the legitimacy of the entity.

Desired scenario

Organisations that are: capable of envisaging and meeting new social needs; run by highly-committed governing bodies; and strategically managed. It is also important that entities' human resources be based on different but complementary profiles in which people play clearly-defined roles.

2.1.3 Recommendations covering structure and organisation

- Consolidate and clarify organisation: Functions need to be defined and assigned in order to keep the excessive centralisation often found in large organisations in check. An imaginative, flexible approach (for example, outsourcing or sharing services) to ensure the organisation does not outgrow needs.

- The functions of governing bodies: Management functions need to be clearly defined and an effort made to renew governing bodies. The link between managers and governing bodies needs to be made stronger, particularly in large organisations. It should be possible to combine remuneration of senior directors, to create suitable control mechanisms and provide full transparency.

- Foster long-term planning: It is important that entities be open to changes in the environment and establish information-gathering systems and research and training systems (particularly in second-tier entities).

- Foster staff skills and promotion: There is a need to define training needs in the sector whilst taking into account the specific requirements of each sub-sector and creating opportunities for promoting professionals.

- Widening kinds of voluntary collaboration: Organisations need to find new sources of volunteers

and ways of working with them: new profiles which will make it possible to reduce the amount of time required of volunteers.

- Reflect on the need for and limits to professionalisation of the sector: There is a need to define the roles of different groups of people and the way they relate within organisations.

2.2 Financial resources

2.2.1 Current position

A general analysis of the position of the sector regarding financial resources and their precariousness. Most organisations encounter serious difficulties in staying within their annual budgets. Moreover, they suffer major cash-flow problems.

The budget of 32% of Social Third Sector organisations was under €12,000, whilst 14% had budgets ranging between €12,000 and €60,000. Only 10% of organisations had annual budgets of over €600,000.

Given the kind of activities they carry out, these organisations are partly dependent on public funding (53% of organisations receive public subsidies), however funds come from a wide range of sources.

The main funding sources are the Catalan Government (Welfare Department) and town councils, although there are also other public administrations that provide money.

Table 3. Sources of public funding

Welfare Dept., Catalan Government	37
Town Councils	37
Other depts., Catalan Government	13
Barcelona Provincial Council	11
Dept. of Employment, Catalan Government	9
Ministry of Work and Social Affairs	7
Presidency (Youth), Catalan Government	5
County Councils	3
Dept. of Culture, Catalan Government	2
Other ministries	1

On average, 36% of organisations' funds are provided by subsidies, while membership subscriptions make up 25%. Private donations represent 15% of the total and subscriptions by users and payment for services make up 10%.

The interviews conducted in the study showed the need for funding mechanisms that span several years rather than resort to the traditional annual subsidies, which make financial and practical planning difficult for organisations.

Donors are thin on the ground in The Social Third Sector and there are significant differences in the average number of donors in relation to organisational budget. Medium-sized organisations (with budgets ranging between €300,000 and €600,000) are the ones with the highest average number of donors (549).

The number of donors is not only related to organisational size - the form that the entity takes is also important. Foundations are the entities with the most donors (320 on average), followed by associations (128 on average).

47% of organisations do not charge for their services, while 25% only charge what they need to. 4% of entities charge prices similar to market ones.

There is a lack of strategic vision when it comes balancing funding sources. This leads entities to search for funding in an opportunistic fashion or to respond to particular needs rather than act in accordance with carefully thought-out plans.

The size of an organisation's budget is strongly linked to whether it is audited. 90% of entities with a budget of over €1.5 m are audited whereas this applies to only 5% of entities with a budget of under €12,000 m.

2.2.2 Scenarios, strengths and weaknesses in relation to financial resources

Strengths	Weaknesses
<p>Ability to carry out activities despite financial difficulties.</p> <p>Continual growth of the sector in both terms of financial and social importance.</p> <p>A growing number of organisations are audited.</p>	<p>Financial precariousness</p> <p>Lack of financial vision regarding financing.</p> <p>Dependence on public funding, particularly in medium-sized entities.</p> <p>Need to audit an increasing number of medium-sized and small organisations.</p> <p>Difficulties in managing cash flow.</p>

Scenarios

Threats

Failure to take into account the management difficulties caused by subsidies, together with tougher terms for bank loans, or losing contact with society's needs could all lead Social Third Sector entities to encounter serious problems of consolidation and growth, particularly in the case of small organisations.

Desired scenario

Entities that are more independent, transparent, and open, with long-term strategies for seeking funding and with proper controls over spending.

2.2.3 Recommendations concerning financial resources

- Incorporating funding as a strategic element.

One needs to reflect on the funding structure (public, private, charges for services, etc.) before undertaking initiatives in these fields.

- Increase the level of private funding in medium to large entities.

It is not simply a question of earmarking resources for fundraising but also of carrying out loyalty programmes and increasing links with private companies. Tax advantages would also provide an additional incentive for donors.

- Increase the support given by public administration: Multi-year contracts and social clauses.

Public administrations could adopt various approaches (e.g. multi-year contracts, social clauses) in addition to subsidies in order to provide entities with greater financial support.

- Improve cash flow management: One way of achieving this could be through sectoral agreements with the banking sector, providing global guarantees and common terms. Public administrations need to review the payment period for subsidy payments and contracts in order to improve entities' cash-flow.

2.3 Communication

2.3.1 Current position

Non-profit organisations are set up to provide an answer to certain unsatisfied social needs. Entities' link with society - whether with users or other citizens supporting them - is of key importance. Communication mechanisms must strengthen and widen existing bonds.

It is therefore surprising that although over 60% on non-profit organisations conduct communication campaigns, only one in four does so on a regular basis. Many entities fail to adopt a standardised approach to information when dealing with their members and users.

It is vital to analyse how entities communicate with the people who support them if one is to understand the communication policies of non-profit organisations in Catalonia. It is also important to evaluate

entities' efforts to publicise their projects and achieve greater social commitment.

We will discuss communication in three respects:

- General communication campaigns.
- Communication with members and donors.
- Communication with users.

General communication campaigns

Only 63% of entities conduct general communication campaigns. Of the entities that do carry out general communication campaigns, 35% do so on an occasional basis and 28% do so regularly.

Regardless of the legal form they take, over 30% of entities have not carried out any kind of communication campaign during the last two years.

Neighbourhood organisations dealing with diseases and AIDS are the ones that most frequently carry out communication campaigns - over 40% do so. By contrast, over 50% of entities dealing with the elderly have not conducted any kind of communication campaign during the last two years.

The most common aims of such campaigns are: to increase public awareness (39% of the total); and to make the entity known (35%). Objectives which are accorded much less importance are: fundraising (6%); and exerting pressure on public administrations (5%).

The methods used to communicate with society vary widely, depending on the entity involved. The most commonly used ones are: conferences (65%) and mail shots, posters and the local media (59%).

Communication with members and donors

The majority of the entities studied (66%) do not provide their members and donors with any kind of information. Furthermore, there are virtually no loyalty campaigns aimed at donors. Where there is communication, it is all one-way.

Communication with users

Where there is communication with users, it too is usually one-way.

This is reflected in the lack of information gathering and evaluation carried out for users. This was corroborated by some members of the entities surveyed.

2.3.2 Scenarios, strengths and weaknesses regarding communication

Strengths	Weaknesses
<p>Belief in the importance of information in improving the organisation's management.</p> <p>A large number of people already committed as volunteers, donors, and members.</p>	<p>Lack of strategic consideration given to communication.</p> <p>Communication is only occasionally used as a way of consolidating the position of entities.</p> <p>Very little information is provided to members, donors, and users.</p> <p>Evaluation and information-gathering are the exception rather than the rule in the sector.</p>
<p>Scenarios</p> <p><i>Threats</i></p> <p>Entities that fail to draw upon the full potential of the resources at their disposal (including members and donors) may end up losing touch with the needs and concerns of users. The risk is that entities may become limited by their initial group of supporters and focus heavily on providing services rather than making the public more aware of their missions. Loss of social value and of the legitimacy of The Social Third Sector (and hence a loss of public trust) may result.</p> <p><i>Desired scenario</i></p> <p>Transparent, legitimised entities that have effective channels for communicating with their members, donors, and users, and which enjoy social recognition for more than just the services they provide.</p> <p>The use of communication as a way of consolidating entities (for example, fundraising and recruiting active new members) and for conducting protest campaigns.</p>	

2.3.3 Recommendations concerning communication

- Incorporate communication campaigns as part of organisational strategy.

Human and financial resources need to be earmarked for communication. Joint campaigns need to be undertaken to foster new channels of communication (sectoral web sites, magazines, etc.). The growing use of new technologies is important since it can help reduce the resources needed.

It is also desirable that second-tier entities provide a set of communication services fostering accountability and transparency. Likewise, it would be worth facilitating communication channels with members, donors and users in order ensure true two-way communication.

- Foster accountability to members and society as a whole

Mechanisms for ensuring internal controls, sectoral transparency, sectoral evaluation, and for establishing new forms of collaboration.

2.4 New technologies

2.4.1 Current position

The use of Information and Communication Technologies (ICTs) varies considerably depending on the size of the entity.

52% of entities use make frequent use of computing tools and 22% have a web site. Organisation size is linked to the use made of ICTs. 80% of the biggest entities (budgets of over €1,500,000 a year) use e-mail and 90% use computer applications. Only 16% of organisations with an annual budget of under €12,000 use e-mail.

2.4.2 Scenarios, strengths and weaknesses in new technologies

Strengths	Weaknesses
<p>Strong sectoral awareness of the value of using modern technology.</p> <p>Start made on introducing computerisation in the sector.</p>	<p>Despite recent initiatives, the use of ICTs is still very low compared with the rest of society.</p> <p>The ability to meet the challenge of technological change is less in small entities, which have few economic and human resources.</p> <p>Some entities are sceptical or simply ignorant of the advantages conferred by ICTs.</p>
<p>Scenarios</p> <p><i>Threats</i></p> <p>The general adoption of ICTs in the environment in which entities operate may widen the digital gap and make the sector appear outdated, inefficient and incapable of meeting social needs.</p> <p><i>Desired scenario</i></p> <p>Entities making use of ICTs to carry out their missions more effectively.</p>	

2.4.3 Recommendations concerning new technologies

- Continue with initiatives already under way:
- On the one hand, provide sectoral support to second tier entities and incorporate ICTs in small organisations, laying particular stress on training in this field. Establish agreements with computing companies.
- Public administrations should continue providing support for these initiatives.
- Support public administration in making use of ICTs in working with the sector: Handling service and subsidy requests through a web site, access to information, and telematic enquiries are just some of the possibilities.
 - Foster the use of ICTs in both second tier organisations and public administrations.
 - Consider ICTs as opportunities: New technologies allow organisations to approach their beneficiaries and partners more easily, faster, and cheaply.

2.5 Legal framework

2.5.1 Current position

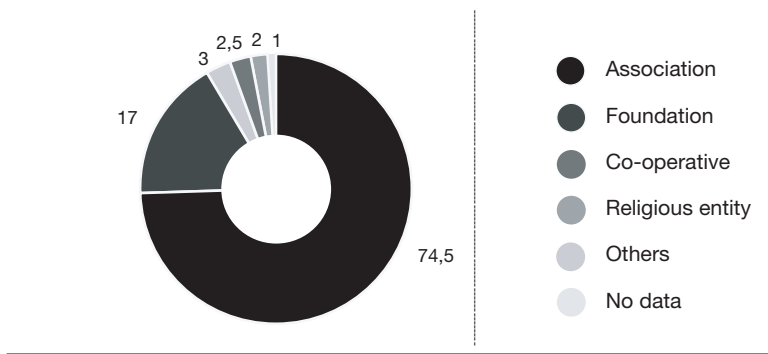
Adoption of a specific legal framework and legal form have been used to establish sectoral boundaries in a field where it is difficult to define limits.

The Third Sector in Catalonia includes associations, foundations, non-profit co-operatives, religious bodies and federations, co-ordinating NGOs, as well as second tier entities grouping the foregoing organisations together.

Although the association is the most common kind of entity, there are many legal forms available. Associations make up 75% of entities in the sector. The foundation is the second most common legal form (17%).

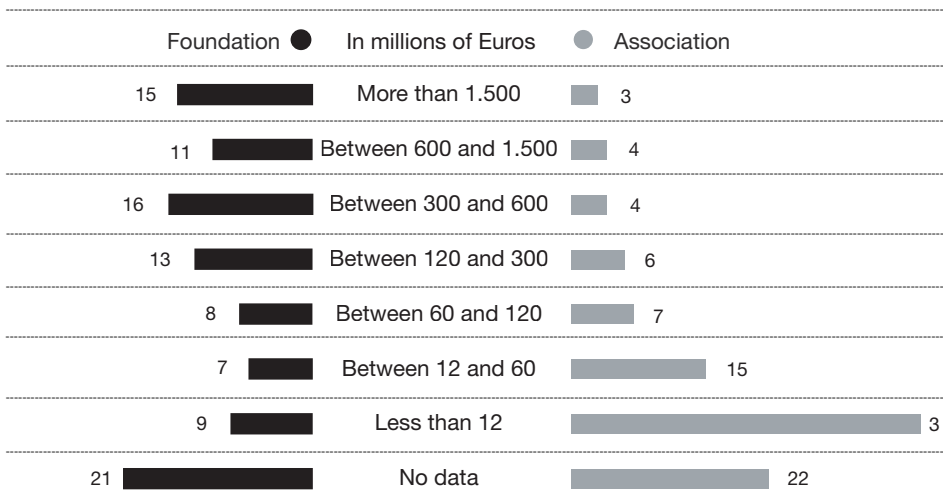
Although associations clearly predominate, the proportion of foundations increases with entity size.

Table 4. Legal form adopted by entities (%)



There is widespread ignorance of legal and tax frameworks in the sector. 84% of entities failed to respond to questions on this subject and most of those that did gave the wrong answers.

Table 5. Budget (in millions of Euros) in relation to legal form (%)



2.5.2 Scenarios, strengths and weaknesses in relation to legal form

Strengths	Weaknesses
<p>Ability to adapt to the existing legal framework. Growing awareness of the need to adopt the right legal form.</p>	<p>Poor knowledge of legal and tax regulations affecting the sector. Tax treatment that tends to discriminate against associations.</p>
<p>Scenarios</p>	
<p><i>Threats</i></p>	
<p>Legal changes and new legislation (together with difficulties in obtaining charitable status or being excluded from certain favourable tax regimes) could result in entities taking legal forms that do not meet their needs. Likewise, it is possible that the legal forms adopted fail to meet the entity's requirements, leading to certain kinds of organisational models losing public legitimacy. Finally, there is a risk that ignorance of tax and other legal aspects could lead to entities unwittingly breaking the law.</p>	
<p><i>Desired scenario</i></p>	
<p>Entities' legal form should reflect their mission and <i>modus operandus</i> rather than simply responding to tax considerations. This would ensure adoption of the right legal and fiscal framework, giving entities a sounder legal basis. The legal forms appropriate for the sector would be properly delimited, with new legal forms being established to meet new needs. Public legitimisation of different organisational models is desirable.</p>	

2.5.3 Recommendations regarding the legal framework

- Clarification of the legal framework.

Given that the sector is undergoing change, it is important to establish the best legal framework for new forms of organisation. To do so, specific legislation will be needed that is tailored to particular circumstances (e.g. groups of companies integrating socially excluded groups, social co-ops, etc.).

- Improve and streamline procedures for registering charities.

Improvement and streamlining of charitable registration is needed, as is unified tax treatment of non-profit Social Third Sector entities.

Registration as a charity should be based upon the entity's activities, regardless of the legal form the organisation takes.

- Dissemination of the latest ways of accessing information on legal and fiscal issues.

Training needs to be fostered in these fields and support provided by public administrations.

2.6 Relationships with other sectors

2.6.1 Current position

Inter-sectoral relationship

In a sector comprising many small to medium-sized entities that share similar objectives and the

need to make society and public administrations aware of social issues, tight co-ordination would make sense since it would facilitate joint projects. Although many entities express interest in co-operation, there is little collaboration in practice. Daily pressures impede strategic thinking while competition for resources and personal conflicts hinder co-ordination between Catalan Social Third Sector entities. 71% of entities consider that there is little or no co-ordination of their efforts.

Furthermore, over 35% of entities do not belong to any kind of co-ordinating body and almost 30% state they have not undertaken any kind of collaboration with other organisations over the last two years.

The percentage of second tier organisations is not only related to the size of an organisation's budget but also to the kind of activities they engage in. Over 70% of organisations dealing with alcoholism, jobless, the handicapped, children, and poverty all belong to the second tier, as do the philanthropic sections of savings banks. This exceeds the average of 64% of second tier entities found in The Social Third Sector as a whole.

The organisational advantages of belonging to second tier entities generally have little to do with strategic considerations. 91% of organisations belonging to second tier entities state one of their rea-

sons as maintaining contact with other entities. In 76% of cases, the reason given is to pool experience.

70% of the organisations have worked with other entities during the last two years. This type of collaboration is very varied and usually of a one-off nature.

Relationship with public administrations

Catalan Social Third Sector organisations have provided the framework over many years for meeting a wide range of needs that public administration either failed to cater to or only served in a highly bureaucratic fashion. The sector channelled citizens' desire to build a very different society from the undemocratic one in which they found themselves. This dual function is strongly linked to what we term defence of the common interest (which happens to be a priority for the public sector). There is thus a compelling case for strong co-operation between The Social Third Sector and the public sector.

Currently, the dividing lines between public and private spheres are growing fuzzier and the relationships between organisations in both sectors are being redefined.

The percentage of entities with links to public administrations rises where the former have an annual budget exceeding €60,000.

Entities catering to the needs of the unemployed are the ones that have established the strongest links with public administrations. It should also be noted that over 50% of entities for the handicapped, the poor, and those on the fringes of society have established relationships with savings bank foundations during the last two years.

The various kinds of relationships with public administrations can be seen in the attached graphic. 71% of entities receive subsidies and 46% use premises provided by public administrations. 19% have obtained public contracts and 25% have recently participated in consultative bodies.

Relationships with companies: Competition and co-operation

33% of entities state that they have worked with companies during the last two years. Companies thus constitute the fifth most important group with regard to co-operative ventures.

45% of entities state that their collaboration with companies has been through donations and subsidies for specific projects, while in 30% of cases it involves contracting services. The joint provision of services and advice concerning those services are the least common forms of co-operation, only being found in 10% of entities.

2.6.2 Scenarios, strengths and weaknesses in the sector's relationships

Strengths	Weaknesses
<p>A large number of second tier entities. Constant links between various entities and the public sector. Previous co-operation with public administrations and agreement between Social Third Sector entities regarding demands.</p>	<p>Second tier entities are weak and little store is set by membership of these bodies. The relationship with public administrations focuses on funding, without establishing links covering strategic considerations.</p>

Scenarios

Threats

Threats include: loss of functions; increasing competition; and the need to collaborate in order to gain legitimacy. The risk is that entities' resources will have much less impact than the resources at their disposal would suggest and with little ability to respond to new demands. In such circumstances, entities would be strongly dependent on the public sector and the smaller organisations would find it difficult to survive.

Desired scenario

A sector with sufficient political weight to orient certain social policies, and with entities of varying sizes that are not limited to the provision of services.
Legitimised organisations that are capable of meeting more complex needs, with smaller entities providing greater specialisation and larger ones being of a more general nature.

2.6.3 Recommendations for improving relationships

Within the sector:

- Foster a spirit of co-operation: Consolidate mechanisms for communication within the sector, and improve work training through networking and the carrying out of joint projects.

- Strengthen second tier entities: Clarify their role both within the sector and with regard to the organisations they comprise. Increase the resources earmarked to these entities by the sector, thus facilitating: (1) the provision of more services to member organisations, and (2) organisational economies in member entities.

With public administration:

- Develop a new kind of relationship with public administration.

Define the role of each sector and of what constitutes the common interest, reinforcing co-ordination with public policies. Establish a relationship

based on co-operation covering objectives shared by public administration and The Third Sector.

- Improve existing mechanisms for liaising with public administrations.

a) Criteria for allocating subsidies and contracts

Increase the use of criteria such as: proximity, experience, know-how, and social value. Foster multi-year funding and public contracts. Introduce a social clause in public contracts.

b) Contracting and subsidy procedures

Cut down red tape and make procedures more transparent. Ensure prompt payment.

With companies:

- Consider companies as social actors with which one needs to collaborate.

Establish different forms of collaboration and seek similar objectives in carrying out projects.

- Take advantage of geographical overlaps.

Each entity could work with companies operating in the same geographical areas, involving firms ranging from multinationals to local ones.

If you would like to obtain further information on the White Paper, you can download the summary (72 pages in Catalan) in pdf format from: <http://www.gencat.net/cetc>. Please address any information enquiries and requests to: cetc.presidencia@gencat.net

Résumé du *Livre blanc du troisième
secteur social* en Catalogne

Fiche technique *livre blanc du troisième secteur social*

Réalisation :

Centre d'Estudis de Temes Contemporanis. Directeur du CETC : Àngel Castiñeira.

Directeur du *Livre blanc* : Pau Vidal.

Équipe de travail : Maria Iglesias, Oriol Mirosa et Ana Villa.

Élaboré au cours des années 2001 et 2002.

Financement : Generalitat de Catalunya.

Travail sur le terrain :

Quantitatif : 800 questionnaires entre juin et septembre 2001. Réalisés par Vox Publica SA.

Qualitatif : 100 interviews entre mai et juillet 2001. Réalisées par Gaps, Staff et le CETC.

1. Introduction

1.1 Objectif de l'étude

Le *Livre blanc* a été conçu comme un outil de travail utile qui tente d'apporter les éléments suivants à partir d'une définition du secteur (au sens double de l'expression : quelle en est la nature et comment est-il délimité, quels organismes en font-ils partie ?) :

a) une radiographie réaliste et objective de sa situation actuelle : quelles activités réalise-t-il, à quel groupe de bénéficiaires s'adresse-t-il, de quelle structure d'organisation et de quelles ressources humaines dispose-t-il, quel volume budgétaire mobilise-t-il et à quels systèmes de financement recourt-il, dans quel cadre juridique agit-il et sous quelle forme juridique est-il régi, et quelles relations entretient-il dans le cadre du secteur avec les administrations publiques et avec le secteur lucratif –dans le cadre d'études postérieures, ces données permettront de réaliser un travail de comparaison et de suivi de son évolution– ;

b) un diagnostic d'évaluation des points forts et des points faibles qui le caractérisent, ainsi qu'une prévision des scénarios auxquels on peut s'attendre au cours des prochaines années, tant si les menaces ne sont pas évitées que si les choses sont bien (ou mieux) faites ;

c) et, enfin, un ensemble de recommandations spécifiques pensées et adaptées pour chaque aspect fondamental des organismes (structure, ressources humaines et économiques, relations, etc.).

1.2 Le troisième secteur social en Catalogne

Le troisième secteur social de Catalogne se définit comme l'ensemble des organisations privées, sans but lucratif, dont l'objectif final consiste à promouvoir les personnes, réduire les inégalités socioéconomiques et éviter l'exclusion sociale sur notre territoire.

Au cours des dernières années, ce secteur a progressivement acquis un poids significatif dans notre société. Cette circonstance a fait changer la conceptualisation de ce que l'on entend par espace et responsabilité publics, c'est à dire les éléments qui ont accompagné la transformation de l'État providence. De même, de nouveaux besoins sociaux ont fait leur apparition et exigent un niveau plus élevé de flexibilité et de proximité. En outre, la volonté de participation active a augmenté dans certains segments de la population, en particulier en ce qui concerne de nombreuses problématiques locales, ce qui nous a obligés à étudier plus en profondeur les dimensions de la démocratie représentative et à repenser notre vision du système des droits et des devoirs qui nous caractérisent comme citoyens. La somme de ces facteurs a contribué à mettre en évidence l'importance de ce secteur et a finalement doté ce dernier d'une importance sociale croissante.

Ce phénomène n'est pas limité à la Catalogne. Au contraire, il se produit également dans de nombreux pays de notre entourage. La croissance du troisième secteur au cours des dernières années a été révélée par certaines études internationales. Ainsi,

l'ensemble du troisième secteur représentait en 1999 4,6% du PIB et 5% de l'emploi total non-agricole. Les organisations sociales constituent une partie très importante de cet ensemble. En Catalogne, on dénombre actuellement plus de 5.500 organisations sociales.

1.3 Importance des valeurs collectives

Mais l'importance du troisième secteur social en Catalogne va au-delà de ces chiffres. Il convient également de tenir compte de la *valeur qualitative* ajoutée aux pratiques des organisations représentatives du troisième secteur, car ces dernières permettent d'assurer la consolidation morale des groupes et des cellules associatives qui dotent la population de cohésion sociale. Les institutions gouvernementales sont incapables d'augmenter par elles-mêmes le sentiment d'appartenance urbaine, de conscience civique et d'identité nationale. En revanche, le troisième secteur est un élément indispensable pour renforcer la démocratie et véhiculer la participation du citoyen ; il constitue de même un excellent élément porteur et générateur de valeurs sociales (telles que l'égalité, la justice ou la solidarité), et contribue à donner voix au chapitre ainsi que protection publique aux intérêts et aux demandes des collectifs marginalisés ou exclus. En fin de compte, il s'agit d'un excellent mécanisme d'intégration sociale et, sans l'ombre d'un doute, d'une preuve fiable de l'existence possible d'un modèle déterminé de société.

En dépit du résumé de données présenté ci-après, l'apport réel des organisations sociales catalanes à notre société n'est quantifiable qu'en partie, car le composant authentiquement transformateur de l'expérience civique-associative est le mécanisme de service personnalisé et socialisateur qu'il met en place. La promotion civique de la personne, obtenue dans le cadre du troisième secteur, dépend moins de la nature de l'activité concrète réalisée que des *vertus publiques* que ce même cadre génère : participation, engagement, solidarité, loyauté, coresponsabilité, codépendance, intégration, consolidation de l'identité collective, délibération, désactivation des antagonismes potentiels, capacité d'établir des consensus, la tolérance, l'acceptation du pluralisme, etc.

En fait, le véritable engagement civique commence par des initiatives modestes, imprégnées de

vocation publique et organisées par et pour des personnes concrètes qui en retirent une transformation individualisée de leurs réalités. L'engrenage de l'engagement participatif, articulé de mille manières possibles, laisse une trace permanente dans les individus, un style indélébile d'implication dans la vie publique. C'est le style de l'exigence personnelle, de la solidarité et du travail commun. En définitive, il s'agit de la redécouverte moderne du lien communautaire, une dimension qui nous assure –au-delà de l'individualisme– un cadre commun de valeurs, une perspective partagée, une transversalité qui nous réunit. N'oublions pas non plus que la volonté de participation citoyenne véhiculée à travers le réseau du troisième secteur nous a permis, aux Catalans, de survivre comme nation en dépit de l'inexistence, dans le passé récent, d'un cadre politique démocratique et d'institutions de gouvernement propres.

Le troisième secteur devient dès lors le sauf-conduit qui permet de transiter entre la privatisation de l'individu et le désert souvent anonyme de l'Administration et du marché, et de ne pas perdre l'esprit dans cet effort. Cette nouvelle situation de jeu à trois bandes entre les secteurs inclut, à différentes doses, le développement des dimensions compétitive et coopérative, car il existe désormais (dans une mesure plus ou moins importante) un espace ouvert qui rend possible la participation sociale et permet de concevoir des stratégies d'alliances et de collaboration, en stimulant à son tour la concurrence et la culture relationnelle.

1.4 Le troisième secteur social en Catalogne : principaux chiffres

Même si nous sommes conscients que la valeur du troisième secteur social en Catalogne va bien au-delà d'un simple étalage de variables quantitatives diverses, il est important de pouvoir disposer de données et de chiffres illustrant la réalité du secteur.

L'élaboration du *Libre blanc* catalan a permis de connaître les chiffres globaux qui mettent en relief l'importance économique du troisième secteur social en Catalogne. Des chiffres qui confirment que ce secteur est important non seulement en raison de sa valeur sociale, mais encore en vertu de son impact économique.

Tableau 1. Le troisième secteur social en Catalogne : chiffres globaux

Budget	Plus de 900 millions d'euros par an, ce qui représente plus de 1% du PIB catalan.
Emploi	Plus de 52.000 personnes, c'est à dire plus de 2,4% du total des emplois en Catalogne.
Volontariat	Plus de 155.000 volontaires, soit plus de 2,6% de la population catalane.
Usagers	Plus d'un million.
Nombre d'organisations	Plus de 5.600 identifiées.

2. Les organisations du troisième secteur social

2.1 Organisation et ressources humaines

2.1.1 Situation actuelle

L'impact des organisations sociales catalanes dépend dans une large mesure de leur structure, de leur mode de direction et de leur base sociale, ces trois facteurs étant ceux qui déterminent en définitive l'assignation des ressources disponibles. Ces trois éléments exercent de même une influence primordiale sur la légitimation de ce type d'organisations.

Puisqu'il s'agit d'organisations de services, et par conséquent d'organisations intensives en main d'œuvre, la valeur principale des organisations sociales catalanes réside dans leurs ressources humaines. C'est la raison pour laquelle leur connaissance est fondamentale pour comprendre leur fonctionnement et observer leur évolution.

Les organes de direction se composent d'une moyenne de 8 à 9 membres et, dans le cas de 16% du total des organisations, l'un ou l'autre des membres de leurs organes de direction est en même temps chargé de l'une ou l'autre fonction rémunérée au sein de l'organisation.

La fréquence à laquelle ces organes se réunissent varie en fonction du type d'organe de direction. 17% des assemblées sont convoquées une fois par semaine afin d'assumer les tâches de gestion quotidienne. La nature de ces tâches provoque une réduction de la projection vers l'avenir, puisque seulement 50% des organisations disposent d'une planification écrite à long terme.

Il est à souligner que la composition des ressources humaines diffère en fonction du volume et

du sous-secteur dont il est question. En moyenne, 52% des organisations n'emploient aucun salarié et 14% ne disposent pas de volontaires. Soulignons de même la féminisation importante du secteur, puisque 71% du personnel des organisations sont des femmes.

Tableau 2. Distribution du personnel par sexe et type de relation avec l'organisation (%)

	Salariés	Volontaires
Femmes	71	76
Hommes	29	24

Les volontaires constituent une partie fondamentale des ressources humaines du secteur, puisqu'ils comptent pour 70% du total. L'importance des volontaires est fonction du niveau de collaboration qu'ils assurent avec les différentes organisations. 36% des volontaires collaborent depuis plus de cinq ans avec leurs organisations respectives, tandis que seulement 12% des volontaires collaborent depuis moins d'un an. Bien que la plupart des volontaires collaborent avec les organisations pendant une période supérieure à l'année, 65% des volontaires y consacrent chaque semaine un temps qui ne dépasse pas une moyenne de 3 heures.

En raison de la spécialisation professionnelle caractéristique des activités du secteur, 45% des salariés sont universitaires, tandis que cette catégorie ne représente que 30% pour le reste de l'économie.

Le personnel rémunéré totalise plus de 27% de l'ensemble du secteur. 40% des contrats signés sont à caractère temporaire, ce pourcentage étant supérieur à celui de l'ensemble de l'économie (dans laquelle les contrats temporaires comptent pour 33% du total).

Il convient de souligner la grande importance des contrats d'embauche à temps partiel dans le secteur par rapport à l'ensemble de l'économie. Tandis que, dans cette dernière, seulement 7% des contrats sont de cette nature, ils affectent 31% de l'emploi dans le secteur qui nous occupe.

Il faut savoir en outre que moins de 15% des organisations appliquent des politiques explicites de gestion de leurs ressources humaines. En dépit de cette circonstance, 76% d'entre elles se chargent de la formation de leur personnel rémunéré, tandis qu'un pourcentage inférieur (53%) forme également ses volontaires.

2.1.2 Scénarios, points forts et points faibles en matière de ressources humaines

Points forts	Points faibles
Disponibilité d'organes de direction engagés. Existence d'une grande diversité de collectifs. Présence élevée du volontariat. Niveau élevé d'engagement du personnel.	La séparation entre les fonctions de direction et de gestion est floue. Il existe certaines difficultés de rénovation des organes de direction. Les conditions contractuelles établies sont limitées. La gestion des ressources humaines est pratiquement inexistante.

Scénarios

Menaces à éviter

Le manque de prévision et de planification, la formation insuffisante du personnel, la faible légitimité des organisations ou la perte de valeur du volontariat pourraient donner lieu à des organisations dénuées de capacité de réaction face aux nouvelles demandes sociales, et incapables d'innover, car elles seraient gérées par des organes de direction non-fonctionnels. Par ailleurs, un risque de perte de participation du volontariat pourrait faire son apparition, ce qui menacerait d'aboutir à une crise de légitimation.

Scénario souhaitable

Des organisations jouissant de capacité de réponse et de prévision face aux nouveaux besoins sociaux, dotées d'organes de direction engagés, jouissant de poids dans la politique stratégique et, en même temps, disposant de ressources humaines consolidées où coexisteraient différents profils dont les rôles seraient clairement définis.

2.1.3 Recommandations en matière de structure et d'organisation

- **Consolider et clarifier les structures** : Il est nécessaire de définir et d'assigner les fonctions en contrôlant la centralisation excessive susceptible de se produire dans les grandes organisations. La création de structures imaginatives et adaptables, grâce à l'externalisation ou le partage de services, par exemple, permettrait de ne pas devoir élargir les structures.

- **Fonctions des organes de direction** : Il est nécessaire de déterminer les fonctions de direction et celles de gestion, en même temps que de fomenter l'effort de rénovation des organes de direction et

d'établir des systèmes d'engagement de ces derniers, surtout dans les organismes de grandes dimensions. La rémunération des postes de direction associée à la création de mécanismes propres de contrôle et de transparence devrait être possible.

- **Stimuler la planification à long terme** : L'ouverture aux changements du milieu, ainsi que l'établissement de procédures de collecte d'informations et d'encouragement des activités de recherche et de formation, surtout par les organismes de second niveau, seraient très utiles.

- **Miser sur la promotion et la capacitation du personnel** : La définition à caractère collectif des besoins du secteur en formation, en tenant compte des spécificités de chaque typologie ou sous-sec-

teur, ainsi que la création de possibilités de promotion des professionnels au sein des organisations, constituent des mesures susceptibles de susciter un élan considérable.

- Élargir les modes de collaboration volontaire : Les organisations devraient s'ouvrir à de nouvelles sources et modes de volontariat : de nouveaux profils qui rendraient possible une réduction des exigences de temps à consacrer à l'organisation.

- Réfléchir sur la professionnalisation, sa nécessité et ses limites : Il est impératif de définir les rôles des différents collectifs et des mécanismes de relation au sein des organisations.

2.2 Ressources économiques

2.2.1 Situation actuelle

L'évaluation générale de la situation du secteur en ce qui concerne ses ressources économiques se caractérise par la précarité. La plupart des organi-

sations sont confrontées à de graves difficultés d'exécution de leurs budgets annuels, et affrontent en outre des situations de trésorerie difficiles.

En 2001, le volume budgétaire de 32% des organisations était inférieur à 12.000 euros et il existait 14% d'organisations dont le budget était compris entre 12.000 et 60.000 euros. Le budget de seulement 10% des organisations était supérieur à 600.000 euros.

Compte tenu de l'activité qu'elles réalisent, ces organisations dépendent en grande partie du financement public (53% des organisations reçoivent des subventions publiques) ; cependant, l'origine des fonds des organisations est assez diverse.

Leurs principales sources de financement provenant de l'Administration sont la Generalitat de Catalunya (Département de Benestar Social –*Département du Bien-être Social du Gouvernement Autonome de la Catalogne*–) et les mairies, même si d'autres administrations publiques collaborent également au financement des organisations.

Tableau 3. Origine des subventions publiques

Dép. du Bien-être. Generalitat de Catalunya	37
Mairies	37
Autres départements. Generalitat de Catalunya	13
Gouvernement provincial	11
Dép. du Travail. Generalitat de Catalunya	9
Ministère espagnol du Travail et des Affaires Sociales	7
Présidence (Jeunesse). Generalitat de Catalunya	5
Conseils locaux	3
Dép. de la Culture. Generalitat de Catalunya	2
Autres ministères	1

En moyenne, 36% des fonds des organisations proviennent de subventions, tandis que les cotisations représentent 25% de ceux-ci. Les dons privés comptent pour 15% du total et les cotisations des usagers ainsi le prix des services constituent 10% du financement.

Les interviews ont permis de constater le besoin d'existence de mécanismes de financement pluriannuels au lieu des subventions annuelles classiques, qui créent des difficultés en ce qui concerne la planification et la continuité des initiatives des organisations.

Les donateurs sont rares dans le troisième secteur social, et il existe certaines différences significatives quant au nombre moyen de donateurs en fonction du volume budgétaire de l'organisation. Ce sont les organisations dont le volume est moyen (disposant d'un budget compris entre 300.000 et 600.000 euros) qui sont les bénéficiaires d'un plus grand nombre moyen de donateurs (549).

Le volume de l'organisation est lié non seulement au nombre de donateurs, mais encore à la

forme juridique adoptée. Les fondations sont celles qui comptent un plus grand nombre de donateurs (près de 320 en moyenne), suivies des associations, avec une moyenne de 128 donateurs.

47% des organisations ne perçoivent aucune rémunération pour les services qu'elles assurent et 25% d'entre elles ne perçoivent que ce qui est indispensable. 4% des organisations appliquent un prix similaire à celui du marché.

Un manque de vision stratégique est à constater en ce qui concerne l'équilibre des sources de financement, ce qui implique que la recherche du financement, loin d'obéir à des stratégies définies, répond en réalité à des actions concrètes visant des opportunités ou des besoins déterminés.

Le nombre d'organisations soumises à des audits est directement lié au volume budgétaire. 90% des organisations dont le budget est supérieur à un million et demi d'euros réalisent des audits, ce que ne font que 5% des organisations dont le budget est inférieur à 12.000 euros.

2.2.2 Scénarios, points forts et points faibles en matière de ressources économiques

Points forts	Points faibles
<p>Capacité de mener les activités à bien en dépit des difficultés économiques.</p> <p>Croissance continue du volume économique et de l'importance du secteur.</p> <p>Le nombre des organisations soumises à des audits est croissant.</p>	<p>Précarité économique.</p> <p>Manque de vision stratégique du financement.</p> <p>Dépendance du financement public, surtout dans le cas des organisations moyennes.</p> <p>Nécessité d'auditer un nombre de plus en plus important d'organisations de petites et moyennes dimensions.</p> <p>Difficultés de gestion de la trésorerie.</p>

Scénarios

Menaces à éviter

Le fait d'ignorer les difficultés de gestion impliquées par les subventions, ainsi que le durcissement des conditions bancaires ou l'éloignement progressif de la société, pourrait rendre le secteur de plus en plus dépendant du court terme, fermé à la société et sujet à de nombreuses difficultés de croissance et de consolidation, surtout dans le cas des organisations modestes.

Scénario souhaitable

Des organisations plus indépendantes, transparentes et ouvertes, dotées de stratégies à long terme en ce qui concerne la recherche de financement, et dont le niveau de frais serait contrôlé.

2.2.3 Recommandations en matière de ressources économiques

- Intégrer le financement comme un élément stratégique.

Une réflexion concernant la structure elle-même du financement (public, privé, paiement des services, etc.) constitue l'étape préalable nécessaire pour stimuler et entreprendre des actions dans les différents domaines.

- Augmenter le niveau de financement privé des organisations dont le volume est moyen ou grand.

Il ne suffit pas seulement de consacrer des ressources à la collecte de fonds, mais il est en outre nécessaire de mettre en place des politiques de fidélisation et d'augmenter les relations avec les entreprises privées. Un meilleur traitement fiscal de la part des administrations publiques constituerait une motivation supplémentaire pour les donateurs.

- Augmenter le soutien apporté par l'Administration publique : Clause sociale et pluriannualité.

L'Administration devrait envisager diverses formules de soutien économique du secteur en plus des aides publiques, comme ce pourrait être le cas de la clause sociale, des conventions pluriannuelles, etc.

- Améliorer la gestion de la trésorerie : Par exemple, grâce à des accords sectoriels visant un appui du secteur bancaire caractérisé par des garanties globales et des conditions communes. Les administrations devraient étudier une révision des délais de paiement des subventions et des adjudications afin de contribuer à une gestion plus efficace de la trésorerie des différentes organisations.

2.3 Communication

2.3.1 Situation actuelle

Les organisations sans but lucratif naissent avec l'objectif de répondre à certaines demandes sociales non couvertes. Le lien de ces organisations avec la société –que ce soit avec leurs usagers ou avec les citoyens que les soutiennent– constitue un facteur clé. Ce sont les mécanismes de communication qui doivent renforcer et élargir le lien existant.

Dans ce sens, il est surprenant de constater que, bien que plus de 60% des organisations sans but lucratif organisent des campagnes de communication, seulement une sur quatre le fait de manière

habituelle, et celles qui disposent de procédures d'information standardisées de leur base sociale ou de leurs usagers sont encore moins nombreuses.

Pour comprendre la politique de communication mise en œuvre par les organisations sans but lucratif en Catalogne, il est fondamental d'analyser de quelle manière ces dernières gèrent leurs relations avec les citoyens qui les soutiennent. Il est important d'évaluer leurs efforts destinés à faire connaître leurs projets à la société et d'obtenir une plus grande implication sociale.

Nous parlerons de communication dans trois sens différents qui se réfèrent :

- Aux campagnes de communication générales.
- À la communication avec la base sociale et les donateurs.
- À la communication avec les usagers auxquels s'adressent les différents organismes.

Campagnes de communication générales

Seulement 63% des organisations mettent en œuvre des campagnes de communication globales. Du total des organisations qui réalisent ces campagnes de communication, 35% le font d'une manière ponctuelle et 28% d'une façon habituelle.

Indépendamment de leur forme juridique, plus de 30% des organisations n'ont réalisé aucun type de campagne au cours des deux dernières années.

Les organisations de riverains et celles qui se consacrent aux maladies et au sida entreprennent des campagnes de communication à une fréquence plus élevée, et celles qui le font habituellement comptent pour plus de 40%. Cependant, plus de 50% des organisations du troisième âge n'ont réalisé aucun type de campagne au cours des deux dernières années.

Les principaux objectifs des campagnes de communication visent fondamentalement à sensibiliser les citoyens (39% des campagnes) et à faire connaître l'organisme (35%). Avec une priorité beaucoup plus réduite, des objectifs tels que collecter de l'argent (6%) et faire pression sur les administrations (5%) sont également déclarés.

Les moyens employés pour communiquer avec la société varient considérablement en fonction des organisations. Les plus utilisés afin de mener à bien ces campagnes sont, principalement, les conférences (65%) et les envois par la poste, les affiches et les médias locaux (59%).

Communication avec la base sociale et les donateurs

La plupart des organisations, plus concrètement 66% du total de celles qui ont été étudiées, n'offrent aucun type d'information à leurs membres et donateurs. En outre, les plans de fidélisation adressés aux donateurs sont pratiquement inexistantes et, si la communication existe, cette dernière est unidirectionnelle.

Communication avec les usagers

Tout comme dans le cas précédent, si la communication avec les usagers existe, elle est généralement unidirectionnelle.

C'est ce que reflètent la rareté des opérations de collecte d'information et d'évaluation réalisées par les usagers, ainsi que certaines des affirmations des membres des organisations.

2.3.2 Scénarios, points forts et points faibles en matière de communication

Points forts	Points faibles
Conviction de l'importance de la communication pour améliorer la gestion des organisations. Existence d'un nombre important de personnes déjà engagées comme volontaires, donateurs ou membres.	Considération stratégique insuffisante de la communication. Le recours à la communication ne sert que ponctuellement de mode de consolidation des organisations. Insuffisance de l'information offerte tant aux membres et aux donateurs qu'aux usagers des services. Les procédures d'évaluation et de collecte d'informations sont peu usuelles dans le secteur.

Scénarios

Menaces à éviter

Les organisations qui n'utilisent pas tout le potentiel de leurs ressources (membres et donateurs) pourraient finir par méconnaître même les problèmes et la situation de leurs usagers. On pourrait en arriver à être confrontés à des organisations fermées à leur collectif initial de soutien, trop occupées par la prestation des services et insuffisamment soucieuses des fonctions de sensibilisation et de dénonciation. Cette situation entraînerait un risque de perte de valeur sociale et de légitimité du secteur, et une réduction de la confiance déposée en lui par la société.

Scénario souhaitable

Des organisations transparentes et légitimées, disposant de mécanismes fluides de communication avec leurs membres, leurs donateurs et leurs usagers, et bénéficiant d'une valeur sociale reconnue au-delà des services prêtés.

Le recours à la communication comme moyen de consolidation des organisations (par exemple dans la recherche de fonds et de nouveaux collaborateurs actifs) serait très bénéfique dans la poursuite des objectifs liés à la dénonciation.

2.3.3 Recommandations en matière de communication

- Intégrer les campagnes de communication dans le cadre de la stratégie de l'organisation.

Il est indispensable de consacrer des ressources humaines et économiques à la communication.

En même temps, il est impératif de fomenter des campagnes conjointes en créant par ailleurs de nouveaux espaces publics de communication (sites webs sectoriels, revues, etc.). Il est dès lors important de multiplier le recours aux nouvelles technologies contribuant à une réduction des ressources nécessaires.

Il est souhaitable que les organisations de second niveau élaborent une offre conjointe de services de communication liée à un encouragement des mécanismes de reddition de comptes et de transparence. De la même manière, il serait intéressant de favoriser les moyens de communication entre les membres, les donateurs ou les usagers et l'organi-

sation, afin de progresser vers une véritable communication bidirectionnelle.

- Stimuler la reddition de comptes envers la base sociale et le public.

Il serait souhaitable de créer des mécanismes d'autocontrôle et de transparence sectorielle, d'évaluation sectorielle, ou même d'établir d'autres niveaux de collaboration.

2.4 Nouvelles technologies

2.4.1 Situation actuelle

Un examen du recours aux nouvelles technologies de l'information révèle des différences très

accentuées en fonction du volume de l'organisation.

52% des organisations utilisent habituellement les outils informatiques et 22% possèdent un site web propre à l'organisation. Les données révèlent des variations importantes en fonction des dimensions de l'organisation. Dans les organisations les plus importantes (plus de 1.500.000 euros), le courrier électronique est utilisé avec assiduité dans 80% des cas, et 90% des organisations emploient de façon habituelle les outils informatiques. Dans les organisations dont le budget est inférieur à 12.000 euros, par contre, le courrier électronique n'est utilisé que dans 16% des cas.

2.4.2 Scénarios, points forts et points faibles en matière de nouvelles technologies

Points forts	Points faibles
<p>Forte conscientisation sectorielle quant à l'importance de s'adapter au présent en termes de technologie.</p> <p>Engagement du secteur dans la voie de l'informatisation.</p>	<p>En dépit des initiatives récentes, le taux d'utilisation des nouvelles technologies continue d'être faible par rapport à d'autres secteurs de la société.</p> <p>La capacité d'affronter le changement technologique est plus complexe dans les organisations modestes, car leurs ressources économiques et humaines sont peu abondantes.</p> <p>Certaines organisations font preuve d'un certain scepticisme et de préjugés à l'heure d'affronter le processus d'adaptation aux nouvelles technologies.</p>

Scénarios

Menaces à éviter

La normalisation des nouvelles technologies dans le milieu social de l'organisation pourrait contribuer à approfondir la brèche informatique et nous confronter à un secteur démodé, inefficace et incapable de répondre aux demandes et aux besoins de la société.

Scénario souhaitable

Des organisations recourant aux nouvelles technologies afin de mettre en œuvre leurs initiatives avec davantage d'efficacité.

2.4.3 Recommandations en matière de nouvelles technologies

- Poursuivre les actions déjà en cours : D'une part, en appuyant à un niveau sectoriel, à partir des organismes de second niveau, l'incorporation des nouvelles technologies de l'information dans les organisations modestes, et en accordant une plus grande importance à la formation dans ce domaine. D'autre part, des accords devront être établis avec des entreprises d'informatique.

Il est impératif que les administrations publiques continuent de soutenir ces initiatives.

- Encourager l'Administration à utiliser les nouvelles technologies dans ses relations avec le secteur : L'offre de services, la justification des subventions à travers Internet, ainsi que l'accessibilité à l'information ou à de possibles consultations par la voie télématique, sont au nombre des possibilités réelles de soutien.

- Stimuler la formation à l'emploi des nouvelles technologies tant depuis les organismes de second niveau que depuis les administrations publiques.

- Considérer les nouvelles technologies comme des opportunités : Les nouvelles technologies permettent aux organisations de se rapprocher davantage de leurs bénéficiaires et de leurs membres, d'une manière plus facile, plus rapide et plus économique.

2.5 Cadre juridique

2.5.1 Situation actuelle

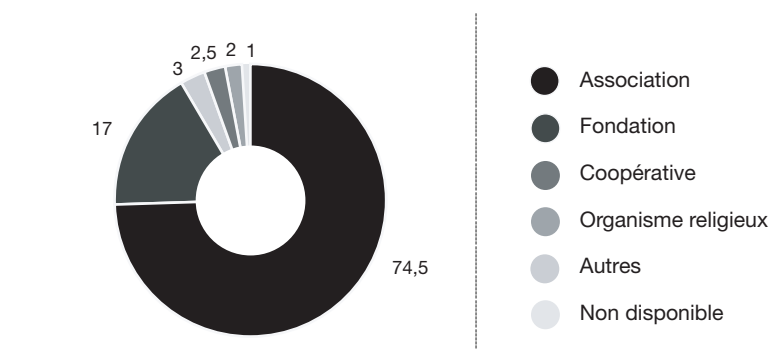
L'adaptation à un cadre juridique concret et l'adoption d'une forme juridique déterminée ont été les principaux instruments de l'établissement de frontières sectorielles dans un secteur difficile à délimiter.

En Catalogne, nous entendons par organisations du troisième secteur les associations, les fondations, les coopératives sans but lucratif, les organismes religieux et les fédérations, les organismes de coordination et de second niveau regroupant des organisations telles que celles citées.

En dépit de la prépondérance de la formule associative, il existe une diversité assez importante de formes juridiques. Les associations constituent 75% des organisations du secteur. La fondation est la seconde forme juridique la plus fréquente (17%).

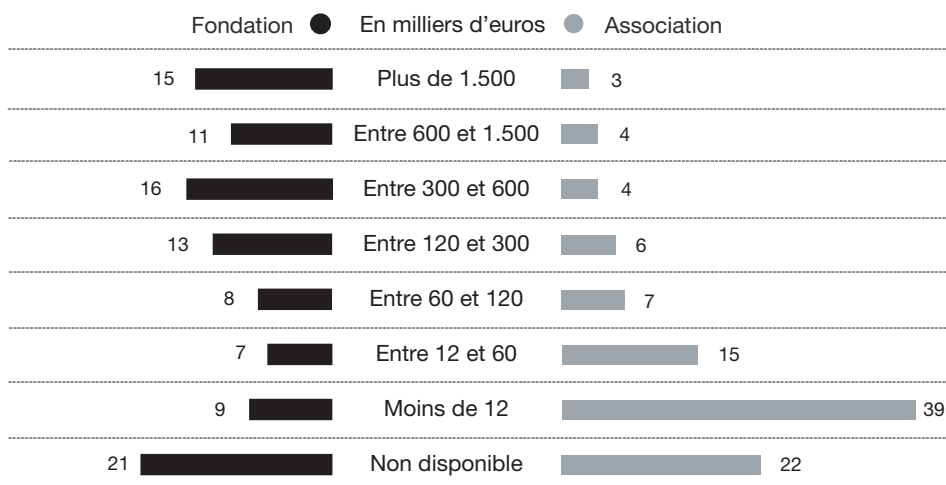
Même si une prédominance accusée des associations est à constater, on a observé que le pourcentage de fondations augmente en fonction de l'importance du volume de l'organisation.

Tableau 4. Forme juridique adoptée par les organisations (%)



Un niveau de méconnaissance assez prononcé du cadre juridique et fiscal du secteur est à lamenter. 84% des organisations ne répondant pas aux questions portant sur ce sujet, et la plupart des réponses fournies par celles qui le font sont incorrectes ou ne correspondent pas exactement à la réalité.

Tableau 5. Volume budgétaire (en milliers d'euros) en fonction de la forme juridique (%)



2.5.2 Scénarios, points forts et points faibles en matière de forme juridique

Points forts	Points faibles
<p>Capacité d'adaptation au cadre juridique en vigueur.</p> <p>Conscience croissante de l'importance d'un cadre juridique approprié.</p>	<p>Le niveau de connaissance de la réglementation juridique et fiscale du secteur est déficient.</p> <p>Existence d'un traitement fiscal discriminatoire dans une certaine mesure, surtout envers les associations.</p>

Scénarios

Menaces à éviter

Les changements juridiques et l'apparition de nouvelles législations, ainsi que les éventuelles difficultés d'accès à la déclaration d'utilité publique ou l'exclusion de certaines formes juridiques dans la concession de remises fiscales, pourraient rendre le cadre juridique inadapté aux besoins réels du secteur. De même, on pourrait en arriver à constater des cas de formes juridiques inappropriées aux désirs et aux besoins de l'organisation, ainsi qu'une généralisation du modèle de la fondation et une délégitimation publique de certains modèles d'organisations. Enfin, l'illégalité due à une méconnaissance des aspects fiscaux et juridiques constituerait une caractéristique à ajouter à ce scénario.

Scénario idéal

Opter pour l'une ou l'autre forme juridique en fonction de critères liés à la mission et au mode d'action de l'organisme, plutôt que fondés sur des questions fiscales. Parvenir à un cadre juridique et fiscal plus clair permettant de choisir la forme juridique des organisations avec davantage de stabilité. Délimiter les formes juridiques appartenant au secteur, et établir de nouvelles formes répondant à de nouveaux besoins. La légitimation publique de différents modèles d'organisation est souhaitable.

2.5.3 Recommandations en matière de cadre juridique

- Clarifier le cadre juridique.

À un moment où le secteur se trouve immergé dans un processus de transformation, il est impératif de déterminer le meilleur cadre juridique capable de répondre aux nouvelles formes d'organisation. C'est pourquoi il est nécessaire de développer des législations spécifiques pour des situations concrètes (groupes d'entreprises d'insertion, coopératives d'initiatives sociales, etc.).

- Améliorer et rendre plus facile la déclaration d'utilité publique.

Il est indispensable d'améliorer la procédure de déclaration d'utilité publique, ainsi que d'unifier le traitement fiscal non-lucratif des organisations à but social.

La déclaration d'utilité publique doit être accessible en fonction de l'activité de l'organisation, indépendamment de la forme juridique que cette dernière adopte.

- Augmenter la diffusion des mécanismes actuels d'accès à l'information, aussi bien juridiques que fiscaux.

L'encouragement à la formation dans ces domaines et l'appui des administrations publiques dans ce processus comptent parmi les actions qui permettraient de matérialiser cette recommandation.

2.6 Relations avec d'autres secteurs

2.6.1 Situation actuelle

Relation intersectorielle

Dans un secteur composé de nombreuses organisations de petit ou moyen volume partageant des objectifs communs, pour lesquelles la sensibilisation de la société et des administrations publiques constitue un axe de travail essentiel et les services prêtés sont souvent similaires, il serait logique qu'il existe un niveau important de coordination et que de nombreux projets soient réalisés de manière conjointe. Mais cette logique, que la majorité des organisations affirment partager, ne se traduit pas par un niveau élevé de coordination réelle dans la pratique. La pression du quotidien, qui empêche de penser en termes de stratégies, la concurrence pour les ressources et les personnalités rendent difficile la coordination entre les organismes du troi-

sième secteur social catalan. 71% de ces organismes considèrent que la coordination entre eux est plutôt rare ou inexistante.

On dénombre encore plus de 35% d'organisations n'appartenant à aucune organisation de coordination, et près de 30% affirment n'avoir entretenu aucun type de collaboration avec d'autres organisations au cours des deux dernières années.

Le pourcentage d'organisations appartenant à des organismes de second niveau est lié non seulement au volume budgétaire de l'organisation, mais encore au type d'activité de ces dernières. Plus de 70% des organisations consacrées aux problèmes de l'alcoolisme, du chômage, des personnes handicapées, de l'enfance et de la pauvreté, ainsi que les caisses d'épargne, appartiennent à des organismes de second niveau, la moyenne de l'ensemble du secteur étant de 64%.

Les mesures d'encouragement de l'appartenance à des organismes de second niveau sont généralement peu stratégiques. 91% des organisations qui appartiennent à des organismes de second niveau citent parmi leurs raisons la maintenance de contacts avec d'autres organisations et, dans 76% des cas, l'échange d'expériences est en outre mentionné.

70% des organisations ont collaboré avec d'autres organismes au cours des deux dernières années. Le type de collaboration est très varié et présente généralement un caractère ponctuel.

Rapports avec les administrations publiques

Pendant de nombreuses années, les organisations sociales catalanes ont constitué le cadre qui a permis aux citoyens, suite à leur propre initiative, de satisfaire des besoins de natures très diverses qui n'étaient pas couverts ou dont la couverture était conçue par les administrations publiques en fonction de critères peu pluralistes. Le secteur a canalisé le désir et la volonté des citoyens de participer à la construction d'une société différente. La mise en application réelle de cette double fonction, très liée à ce que nous appellerions la défense de l'intérêt collectif (priorité principale du secteur public), aurait requis un niveau élevé de collaboration entre les deux secteurs.

Dans un milieu tel que celui qui nous caractérise, dans lequel les frontières entre le public et le privé sont de plus en plus floues, et où les relations entre les organisations des deux secteurs sont en

cours de redéfinition, il est intéressant de disposer de données permettant de définir cette relation à l'heure actuelle.

Le pourcentage d'organisations maintenant une relation avec les administrations publiques augmente parmi les organisations dont le volume budgétaire est supérieur à 60.000 euros.

On observe que ce sont les organisations consacrées au chômage qui ont établi un plus grand niveau de lien avec les administrations publiques. Par ailleurs, plus de 50% des organisations qui se consacrent aux problèmes des personnes handicapées ainsi que de la pauvreté et de la marginalité ont établi des relations avec des fondations et les œuvres sociales des caisses d'épargne au cours de deux dernières années.

Les différents types de relations existant avec les administrations publiques sont décrits au graphique ci-joint. 71% des organisations reçoivent des subventions et 46% d'entre elles bénéficient de

cessions d'espaces de la part des administrations. 19% des organisations ont accédé à des marchés publics et 25% ont récemment participé à des organismes consultatifs.

Relation avec les entreprises : concurrence et collaboration

33% des organisations affirment avoir collaboré avec des entreprises au cours des deux dernières années. Les entreprises constituent ainsi le cinquième collectif le plus important en termes de collaboration.

45% des organisations qui déclarent avoir collaboré avec des entreprises l'ont fait à travers des dons et des subventions à des projets concrets et, dans 30% des cas, l'engagement de leurs services a eu lieu. L'offre conjointe de services et le conseil en vue de la conception de ces derniers sont les formes de collaboration les moins fréquentes, puisqu'elles ne concernent que 10% des organisations.

2.6.2 Scénarios, points forts et points faibles en matière de relations du secteur

Points forts	Points faibles
<p>Existence d'un nombre élevé d'organisations appartenant à des organismes de second niveau. Relation continue entre les différentes organisations et le secteur public. Existence de collaborations préalables avec les administrations publiques et accord sur les demandes nécessaires entre les organisations du secteur.</p>	<p>Les organismes de second niveau sont faibles et une valeur insuffisante est accordée au fait d'appartenir à l'un d'entre eux. La relation avec les administrations publiques poursuit fondamentalement des objectifs de financement, sans établir des liens avec le domaine stratégique.</p>

Scénarios

Menaces à éviter

L'impossibilité d'affronter des défis réels tels que la perte éventuelle de fonctions, l'augmentation de la concurrence ou le besoin de collaboration, pourraient donner lieu à des organisations dont le niveau d'impact serait très inférieur au volume des ressources qu'elles manipulent, et offrant un niveau insuffisant de capacité de réponse face aux nouvelles demandes. Il s'agirait en outre d'organisations soumises au secteur public, et les organisations modestes auraient du mal à survivre.

Scénario souhaitable

Un secteur dont le poids spécifique serait suffisant pour orienter certaines politiques sociales, ne se limitant pas à la prestation de services et composé d'organisations de volumes variés.

Des organisations légitimées et capables de répondre à des besoins plus complexes, les petites organisations étant très spécialisées et les grandes plus globales.

2.6.3 Recommandations en matières de relations

Au sein du secteur :

- Stimuler la culture de la collaboration : Consolider les mécanismes de communication intersectorielle et approfondir la formation au travail en réseau, ainsi que fomentier la réalisation de projets conjoints.

- Renforcer les organismes de second niveau : Clarifier leur rôle tant au sein du secteur que par rapport aux organisations qui en font partie. Augmenter les ressources consacrées à ces organismes par le secteur, en rendant ainsi possibles une augmentation des prestations de services en faveur de leurs membres et des économies dans la création de structures propres.

Avec l'Administration publique :

- Développer un nouveau paradigme de relation avec l'Administration publique.

Définir le rôle de chaque secteur et ce que l'on entend par intérêt collectif, en renforçant la concertation de politiques publiques. Établir une relation de collaboration fondée sur l'existence d'objectifs communs entre l'Administration et le troisième secteur.

- Améliorer les mécanismes actuels de relation avec les administrations publiques.

a) Sur les critères d'assignation de subventions et de contrats

Augmenter l'évaluation de critères tels que la proximité, l'expérience, la connaissance et la valeur sociale. Fomentier la pluriannualité des aides et des conventions publiques. Introduire la clause sociale dans les contrats publics.

b) Sur les procédures d'adjudication et de subventions

Réduire la bureaucratie associée à ces procédures et augmenter leur transparence. Assurer la ponctualité des paiements.

Avec les entreprises :

- Considérer les entreprises comme des acteurs sociaux avec lesquels une collaboration est possible.

Établir les différentes formes possibles de collaboration en recherchant la coïncidence d'objectifs en vue de leur réalisation.

- Mettre à profit la coïncidence des zones géographiques.

Chaque organisation peut travailler avec des entreprises développant leur activité dans des zones géographiques similaires, des multinationales aux entreprises locales.

Si vous souhaitez obtenir davantage d'informations concernant le Livre blanc, nous vous invitons à télécharger le document de synthèse (72 pages, en catalan) en format pdf, sur le site <http://www.gencat.net/cetc>. Pour tout complément d'information ou consultation de données, adressez-vous à : cetc.presidencia@gencat.net