

# Llibre blanc del tercer sector civicosocial

Document de síntesi



Generalitat de Catalunya

# Llibre blanc del tercer sector civicosocial

Document de síntesi



**Generalitat de Catalunya**  
Departament de la Presidència  
Departament de Benestar Social

Libre blanc del tercer sector civicosocial : document de síntesi  
I. Vidal, Pau, 1967-, dir. II. Castiñeira, Àngel, 1958-, ed. III. Centre  
d'Estudis de Temes Contemporanis IV. Catalunya. Departament de  
la Presidència V. Catalunya. Departament de Benestar Social  
1. Entitats sense ànim de lucre \_ Catalunya  
347.471.8(467.1)

El *Llibre blanc del tercer sector civicosocial* ha estat elaborat pel Centre d'Estudis de Temes Contemporanis per encàrrec dels departaments de la Presidència i de Benestar Social

Director del CETC i coordinador: 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

© Generalitat de Catalunya  
Departament de la Presidència  
Centre d'Estudis de Temes Contemporanis

Disseny gràfic i maquetació: Eumogràfic  
Impressió: T.G. Alfadir  
D.L.: B-49.706-2002

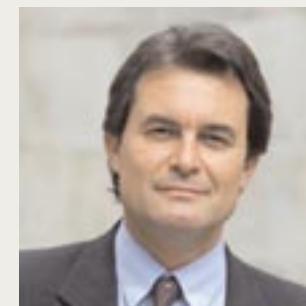
Edició no venal



## Sumari

Presentació. <b>Artur Mas.</b> Conseller en Cap	05
Presentació. <b>Irene Rigau.</b> Consellera de Benestar Social	07
<b>I. El tercer sector civicosocial</b>	08
1. Definició del tercer sector civicosocial	10
2. El tercer sector civicosocial a Catalunya: grans números	14
<b>II. Organitzacions del tercer sector civicosocial</b>	16
3. Organització i recursos humans	18
4. Recursos econòmics	26
5. Comunicació	34
6. Noves tecnologies	42
7. Marc legal	46
8. Relacions amb altres sectors	52
<b>III. Annex: L'elaboració del Llibre blanc</b>	62
A. Un treball de tot el sector	65
B. Metodologia	66
C. Equip de treball	70
D. Agraïments	71





**Artur Mas**  
Conseller en Cap  
de la Generalitat de Catalunya

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, encara estem lluny d'assolir el protagonisme amb què l'anomenat tercer sector compta en alguns països de la Unió Europea pel que fa a implementació 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. El tercer sector *cívicosocial* format per un nombre important d'organitzacions sense ànim de lucre, que treballen amb l'objectiu de millorar la cohesió social i la qualitat de vida de les persones, constitueix un element de reequilibri, de solidaritat social i generador d'ocupació. La flexibilitat, la proximitat a la problemàtica social i la capacitat per identificar i canalitzar les necessitats dels ciutadans i ciutadanes, fa que el sector esdevingui 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 la provisió de serveis i implementació de polítiques públiques. Aquest tercer sector farà de pont entre administració i 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 cívicosocial* 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 deixar palès el compromís i el suport que des del Govern de la Generalitat continuarem donant a iniciatives com aquesta que, sens dubte, constituïran un impuls pel bon funcionament i la consolidació de les organitzacions que formen el tercer sector cívicosocial a Catalunya.



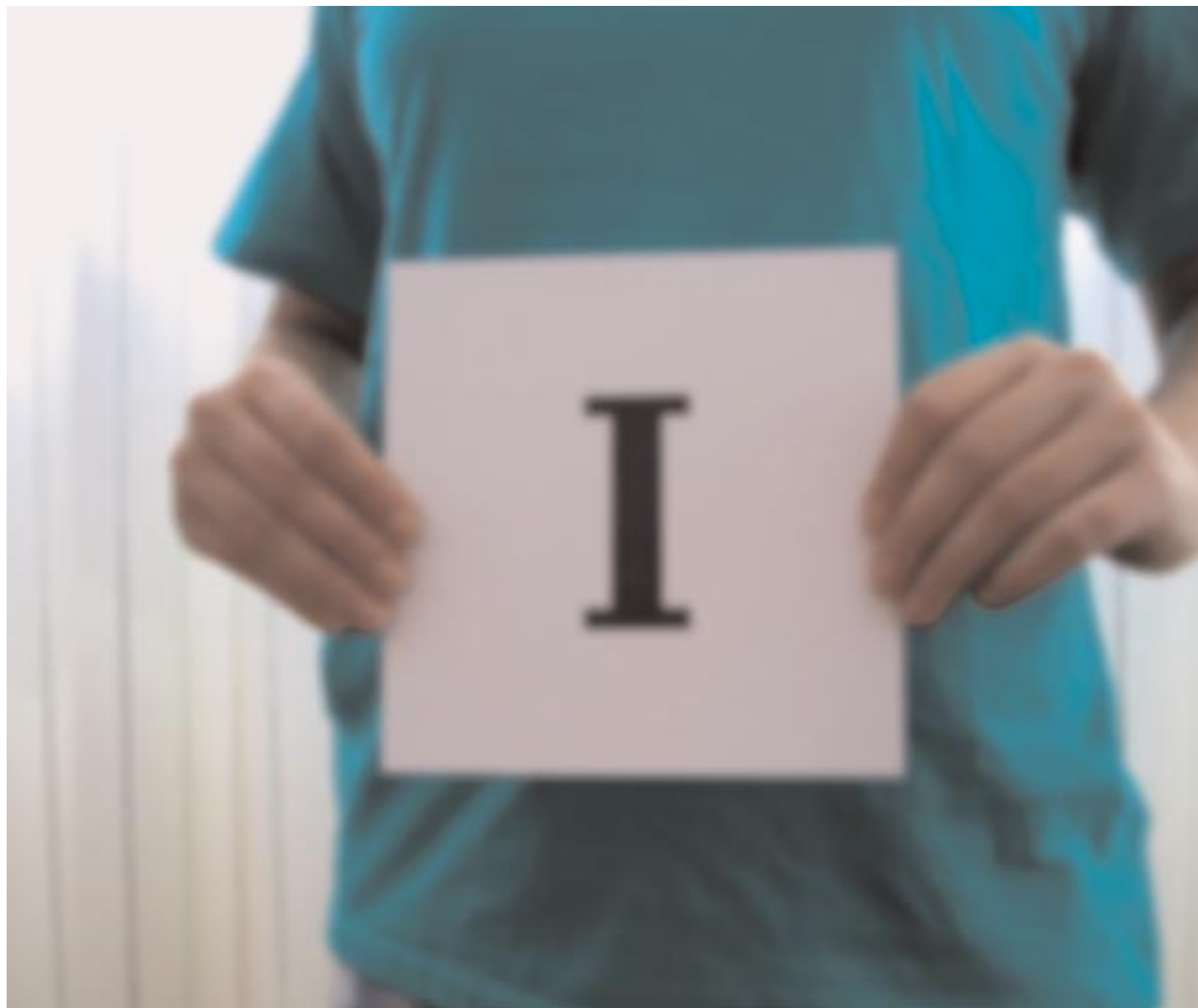


**Irene Rigau i Oliver**  
Consellera de Benestar Social  
de la Generalitat de Catalunya

La voluntat del Govern català de disposar d'un *Llibre blanc del tercer sector civicosocial* no és més que una continuació en la tasca de reconeixement i impuls envers la iniciativa social a Catalunya. Volem deixar patent 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 civicosocial.

La primera publicació del *Llibre blanc del tercer sector civicosocial* ha volgut donar protagonisme a les diferents organitzacions per tal de reflectir la diversitat d'actors que conformen el sector. Aprofundir en el coneixement present de les diferents vessants de la gestió interna de les organitzacions i de les relacions que entre elles i altres membres del sector s'estableixen 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 passa també per la capacitat de fer front als reptes que afecten la nostra societat i que condicionen i són alhora un estímul per al propi 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 propi 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, tot 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.



# El tercer sector civicosocial

1. Definició del tercer sector civicosocial
2. El tercer sector civicosocial a Catalunya:  
grans números

## 1.

# Definició del tercer sector civicosocial



## Introducció

per Àngel Castiñeira, Director del Centre d'Estudis de Temes Contemporanis

### 1. El ressorgiment del tercer sector

Venim d'un segle marcat, almenys a Occident, pel protagonisme d'uns estats-nació forts. 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 crash 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, tots ells, 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 de les 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– passaren a formar part majoritàriament del potentísim sector públic. La seva ha estat, doncs, una funció 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 de la mà de dos fenòmens: el

qüestionament no tant de l'Estat de benestar com d'un inquietant incrementalisme de les seves funcions i l'augment de l'individualisme, símptomes vinculats als canvis socioculturals de les societats avançades.

L'individu, per primera vegada, pot gaudir de tots els mitjans per al desplegament d'una autèntica «cultura del jo». L'educació és generalitzada, el nivell de vida i del consum han augmentat, les xarxes de comunicació s'han estès arreu, creix la democratització, 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 socioculturals 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 a nivell 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 totes les seves vessants: des de la cultural i esportiva fins a la civicosocial. Precisament, la presa de consciència d'aquesta vocació pública del tercer sector per part de la Generalitat de Catalunya, va conduir a l'encàrrec d'un Llibre blanc que diagnosticà la situació actual del tercer sector civicosocial a Catalunya.

## Introducció

## 2. El tercer sector civicosocial a Catalunya

El tercer sector civicosocial 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 socioeconòmiques 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 acabat donant una rellevància social creixent.

Aquest fenomen no s'està donant només a casa nostra sinó que és també vàlid per a molts altres països del nostre entorn. Alguns estudis a nivell 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 civicosocials en són una part molt important. A Catalunya trobem en l'actualitat més de 5.500 organitzacions civicosocials.

## 3. Importància dels valors col·lectius

La rellevància del tercer sector civicosocial 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'elles 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 capdavall, 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 civicosocials catalanes fan a la nostra societat és tant sols «mesurable» en una petita part, perquè el component autènticament transformador de l'experiència cívicoassociativa 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, responsabilitat, codependència, integració, enfortiment de la

## Introducció

identitat col·lectiva, deliberació, desactivació dels antagonismes potencials, capacitat d'establir consensos, tolerància, acceptació del pluralisme, etc.

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.

## 4. Sobre el Llibre blanc

El Llibre blanc, les dades completes del qual seran publicades pròximament, 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'aixopluga, quines relacions manté –dintre del sector, amb les administracions públiques, amb el sector lucratiu–) dades que 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 podrem trobar els propers anys: tant pel cas que no evitéssim les amenaces com pel cas que féssim bé (o millor) les coses;
- c) i, per últim, un conjunt de recomanacions específiques pensades i adaptades a cada àrea bàsica de les entitats (estructura, recursos humans, recursos econòmics, comunicació, relacions, etc.).

En aquest **document de síntesi** hem intentat resumir i concentrar els aspectes nuclears de l'estudi de tal manera que la seva lectura i consulta estigui a l'abast de qualsevol tipus de lector interessat o agent implicat en el sector. El **document complet**, com ja hem dit abans, permet conèixer de manera més profunda cadascun dels temes i aspectes esmentats.



## 2.

## El tercer sector civicosocial a Catalunya: grans números



Tot i ser conscients que la vàlua del tercer sector civicosocial a Catalunya va molt més enllà del simple relat de 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 civicosocial 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.

### El tercer sector civicosocial a Catalunya: xifres globals

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



# Organitzacions del tercer sector civicosocial

3. Organització i recursos humans
4. Recursos econòmics
5. Comunicació
6. Noves tecnologies
7. Marc legal
8. Relacions amb altres sectors

## 3.

# Organització i recursos humans

Situació actual  
Punts forts / punts febles  
Escenaris  
Recomanacions



## Situació actual

L'impacte de les organitzacions civicosocials catalanes depèn en gran mesura de la seva estructura, forma de direcció i base social, que acaba determinant l'assignació dels recursos disponibles. Aquests tres elements també tenen una influència cabdal en la legitimació d'aquest tipus d'organitzacions.

Per altra banda, com a organitzacions de serveis, i per tant organitzacions intensives en mà d'obra, les organitzacions civicosocials catalanes tenen en el seu equip humà el seu valor principal. És per aquesta raó que 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. Una característica que fa molt més complexa la gestió dels seus recursos humans, però que significa una riquesa innegable d'aquest tipus d'organitzacions.

Al considerar el paper dels òrgans de govern, a les organitzacions ens trobem dues situacions extremes: n'hi ha que tenen una gran participació en la gestió diària mentre que en altres casos, compten amb un paper poc rellevant a l'organització.

Com a mitjana tenen entre 8 i 9 membres i en un 16% del total d'organitzacions algun dels membres dels seus òrgans de govern fa alguna altra funció remunerada a l'organització

La freqüència amb què es reuneixen varia segons el tipus d'òrgan de govern. Un 17% de les juntes es reuneixen setmanalment i assumeixen tasques de gestió del dia a dia. Aquest tipus de tasques fan que es tingui poca orientació envers el futur ja que només un 50% de les organitzacions tenen una planificació escrita a llarg termini.

Taula 3.1. Volum mitjà dels òrgans de govern (nombre de persones)

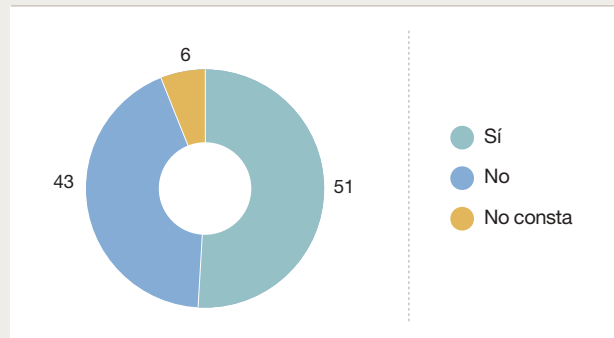
	Patronat	Junta directiva	Assemblea
Mitjana	9	8	203

Taula 3.2. Freqüència de reunions dels òrgans de govern (%)

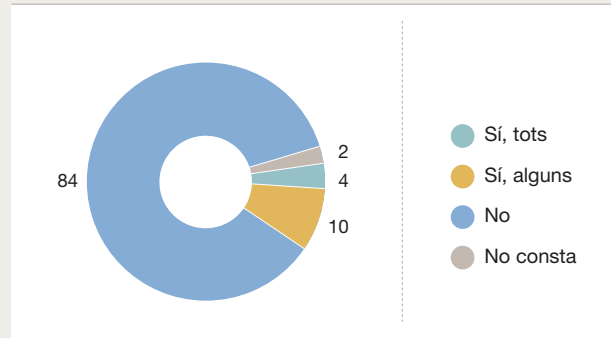
	Patronat	Junta	Assemblea
Menys d'1 reunió anual	3	1	8
Anual	15	3	65
Semestral	20	5	9
Trimestral	31	18	5
Mensual	20	51	5
Setmanal	5	18	2
No consta	5	4	5

## Situació actual

Gràfic 3.1. Organitzacions que tenen un pla escrit a llarg termini (%)



Gràfic 3.2. Organitzacions en què algun dels membres de l'òrgan de govern, a més de funcions pròpies del seu càrrec, realitza una altra funció remunerada a l'organització (%)



Hi ha organitzacions constituïdes per voluntaris i d'altres estructurades a partir d'un nucli assalariat.

La relació entre voluntaris i assalariats és, segons la meua opinió, un dels dilemes estratègics més crítics en el sector.

I parlo de dilema perquè crec que és precisament 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 fre al seu creixement, i per a les grans la seva dependència en estructures assalariades les poden burocratitzar i allunyar dels ideals fundacionals (entre ells el de la gratuïtat de la involucració).

Llegint l'estudi crec inevitable (tot i que això és discutible), que les organitzacions que creixen, necessiten estructurar-se i contractar persones. Aquest procés, però, cal que sigui transparent en la forma en què es fa.

Extret de l'article «Dos models d'organitzacions», escrit per Ramon Garcia per al *Llibre blanc del tercer sector civicosocial*.

## Situació actual

S'ha de tenir en compte que els recursos humans es componen de manera diversa en funció del volum i subsector de què es tracti. En promig, un 52% de les organitzacions no tenen assalariats mentre que un 14% no tenen voluntaris.

Taula 3.3. Tipologia de personal segons subsector d'activitat (%)

Subsector	Assalariats	Voluntaris	Objectors	Autònoms
TOTAL	27	69	1	3
Alcoholisme / drogadoicció	21	75	1	3
Aturats	44	52	1	3
Disminuïts	53	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

## Situació actual

És destacable la feminització del sector ja que un 71% del personal organitzatiu són dones. El caràcter professional de les activitats del sector provoca que un 45% dels assalariats siguin universitaris mentre que en la resta de l'economia arriben només a un 30%.

Els voluntaris constitueixen una part fonamental dels recursos humans del sector, ja que són més d'un 70% del total. La importància dels voluntaris es veu recolzada pel seu grau de col·laboració amb les diferents organitzacions. Un 36% dels voluntaris ho fa des de fa més de cinc anys amb les seves respectives organitzacions, mentre que només un 12% dels voluntaris fa menys d'un any que hi col·laboren. Tot i que la majoria dels voluntaris col·laboren amb les organitzacions durant un període de temps superior a l'any, el 65% dels voluntaris tenen una dedicació setmanal que no supera les 3 hores de mitjana.

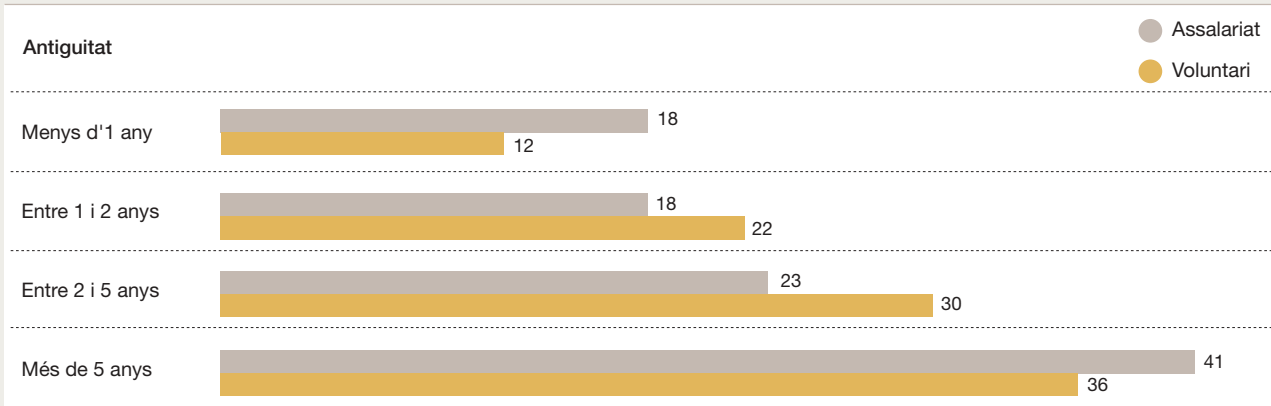
Taula 3.4. Distribució de personal per sexe i gènere (%)

	Assalariats	Voluntaris
Dones	71	76
Homes	29	24

Taula 3.5. Distribució de personal per edat (%)

Edat	Assalariats	Voluntaris
Menys de 20 anys	2	9
De 20 a 35 anys	49	25
De 35 a 50 anys	36	31
De 50 a 65 anys	9	16
Més de 65 anys	4	19

Gràfic 3.3. Distribució de personal segons antiguitat (%)



## Situació actual

El personal remunerat representa més d'un 27% en el conjunt del sector. Un 40% dels contractes que es fan són de caràcter temporal i aquest percentatge és superior al del conjunt de l'economia en què els contractes temporals són un 33% del total.

És destacable la gran importància de la contractació a temps parcial en el sector respecte al conjunt de l'economia. Mentre que en aquesta darrera només un 7% dels contractes són d'aquesta tipologia, en el sector arriba fins a un 31%.

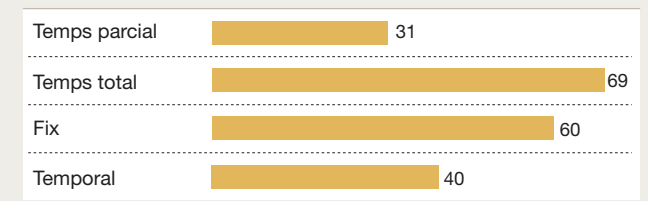
*«Els voluntaris aporten valors. Això és fonamental. També hi ha moltes altres coses, perquè cadascú aporta coses segons la seva riquesa i trajectòria personal. El fet que una institució de caràcter educatiu i de rehabilitació depengui de la gratuïtat de les persones que s'hi impliquen és molt important. 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.»*

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

Cal tenir en compte que no arriben al 15% les organitzacions amb polítiques explícites de gestió dels seus recursos humans. Tot i això, un 76% es fa càrrec de la formació del seu personal remunerat mentre que un percentatge inferior (53%) forma també els seus voluntaris.

En el futur, s'espera un creixement del personal remunerat seguint la tendència dels darrers tres anys, en què s'ha produït un increment.

Gràfic 3.4. Tipus de contracte (%)





Punts forts / punts febles	Escenaris
<p><b>Punts forts</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Es compta amb òrgans de govern compromesos.</li> <li>· Existeix una gran diversitat de col·lectius.</li> <li>· Es dona una elevada presència de voluntariat.</li> <li>· Hi ha un elevat nivell de vinculació del personal.</li> </ul> <p><b>Punts febles</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· La separació entre funcions directives i de gestió és baixa.</li> <li>· Es dona certa dificultat en la renovació dels òrgans de govern.</li> <li>· La dedicació del voluntariat és inferior a la desitjada.</li> <li>· Les condicions contractuals establertes són escasses.</li> <li>· La gestió de recursos humans és gairebé inexistent.</li> </ul>	<p><b>Amenaces a evitar</b></p> <p>La manca de previsió i planificació, la baixa formació del personal, la poca legitimitat organitzativa o la pèrdua de valor del voluntariat poden fer que...</p> <p>... Ens trobem amb organitzacions sense capacitat per respondre a les noves demandes socials i no innovadores perquè tenen òrgans de govern no funcionals. D'altra banda, es dona el perill de pèrdua de participació voluntària i es pot arribar a una crisi de legitimitat.</p> <p><b>Escenari desitjable</b></p> <p>Unes organitzacions amb capacitat de preveure i respondre a les noves necessitats socials, dotades d'òrgans de govern compromesos amb pes en la direcció estratègica i, alhora, amb equips humans consolidats on convisquin diferents perfils amb rols clarament definits.</p>

Recomanacions	
<p><b>1. Consolidar i aclarir estructures</b></p> <p>Caldria definir i assignar funcions vigilants l'excés de centralització en les grans organitzacions. La creació d'estructures imaginatives i adaptables com l'externalització o el compartir serveis permetrien no haver de créixer en estructura. Les entitats de segon nivell haurien de consolidar-se com a prestadores de serveis organitzatius.</p> <p><b>2. Funcions dels òrgans de govern</b></p> <p>És necessari determinar les funcions de direcció i les de gestió alhora que es realitza un esforç per a la renovació dels òrgans de govern i s'estableixen sistemes de vinculació d'aquests, sobretot en les entitats grans. La remuneració dels càrrecs de govern associada a la creació de mecanismes propis de control i transparència hauria de fer-se possible.</p> <p><b>3. Impulsar la planificació a llarg termini</b></p> <p>L'obertura a canvis de l'entorn així com l'establiment de processos de recollida d'informació i l'impuls a activitats de recerca i formació, sobretot per part de les entitats de segon nivell, ajudarien a l'assoliment d'aquesta fita. D'altra banda, haurien d'incrementar-se els ajuts públics destinats a recerca i informació.</p> <p><b>4. Definir criteris clars de gestió de recursos humans</b></p> <p>La gestió de l'equip humà necessita criteris i recursos per a la seva gestió. Les entitats de segon nivell poden tenir un paper important de suport en aquest àmbit.</p> <p><b>5. Apostar per la promoció i la capacitat del personal</b></p> <p>La definició de forma col·lectiva de les necessitats de formació del sector tenint en compte les especificitats de</p>	<p>cada tipologia o subsector així com la creació des del si de les organitzacions de possibilitats de promoció de professionals són tasques que poden donar un impuls important. Fóra necessari també la facilitació de l'accés del personal a la formació així com la consolidació dels ajuts públics en aquesta vessant.</p> <p><b>6. Ampliar les formes de col·laboració voluntària</b></p> <p>D'una banda, les organitzacions haurien d'obrir-se a noves fonts i formes de voluntariat: nous perfils que possibilitessin una reducció de la dedicació demandada. A més, haurien d'incrementar la dedicació de recursos a la coordinació de voluntaris.</p> <p><b>7. Reflexionar sobre la professionalització, la seva necessitat i els seus límits</b></p> <p>Cal una definició dels rols dels diferents col·lectius i dels mecanismes de relació a les organitzacions.</p> <p><b>8. Definir polítiques contractuals i salarials</b></p> <p>Les organitzacions haurien de definir les condicions contractuals a nivell organitzatiu i sectorial juntament amb la tipologia de contractació i nivell salarial desitjats. Una consolidació dels ajuts públics a la contractació i la consecució de subvencions plurianuals que permetessin assegurar llocs de treball serien una ajuda decisiva en aquest procés.</p> <p><b>9. Establir un marc de regulació de les relacions laborals</b></p> <p>Aquest marc regulatori hauria d'estar complementat amb una definició de les relacions sindicals a les organitzacions.</p>

## 4.

# Recursos econòmics

Situació actual  
Punts forts / punts febles  
Escenaris  
Recomanacions



## Situació actual

A partir de les informacions disponibles es pot fer una valoració sobre la situació del sector que, en general, és precari econòmicament. La major part de les organitzacions tenen dificultats serioses per assolir el compliment dels pressupostos anuals, a més de conviure amb una difícil situació de tresoreria.

Hi ha gran diversitat en el volum pressupostari de les organitzacions: mentre que un 32% de les organitzacions té un pressupost inferior als 12.000 euros, només són un 5% les que tenen un pressupost superior a 1.500.000 euros. Com es mostra a la taula 4.1, el pressupost mitjà varia molt en funció del subsector d'activitat considerat.

Gràfic 4.1. Organitzacions segons volum pressupostari. Any 2001 (%)

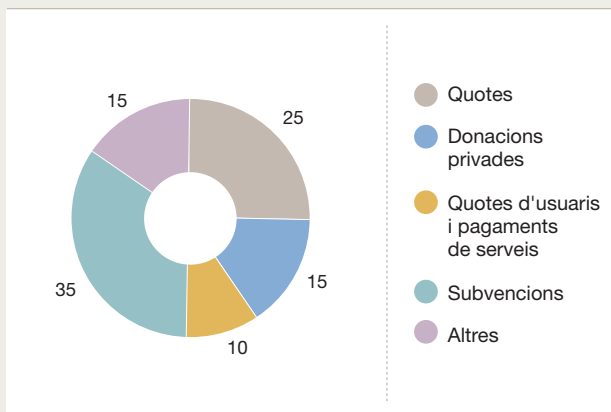
En milers d'euros		
Menys de 12		32
Entre 12 i 60		14
Entre 60 i 120		7
Entre 120 i 300		8
Entre 300 i 600		7
Entre 600 i 1.500		5
Més de 1.500		5
No consta		22

Taula 4.1. Pressupost mitjà del 2001 segons subsector d'activitat

Subsector	En milers d'euros
Alcoholisme / drogadicció	180
Aturats	986
Disminuïts	831
Dones	29
Gent gran	154
Immigrants	161
Infància i joventut	361
Malalties / sida	159
Pobresa / marginació	621
Veïns	29
Obra social caixes	2.409
General i altres	347

Situació actual

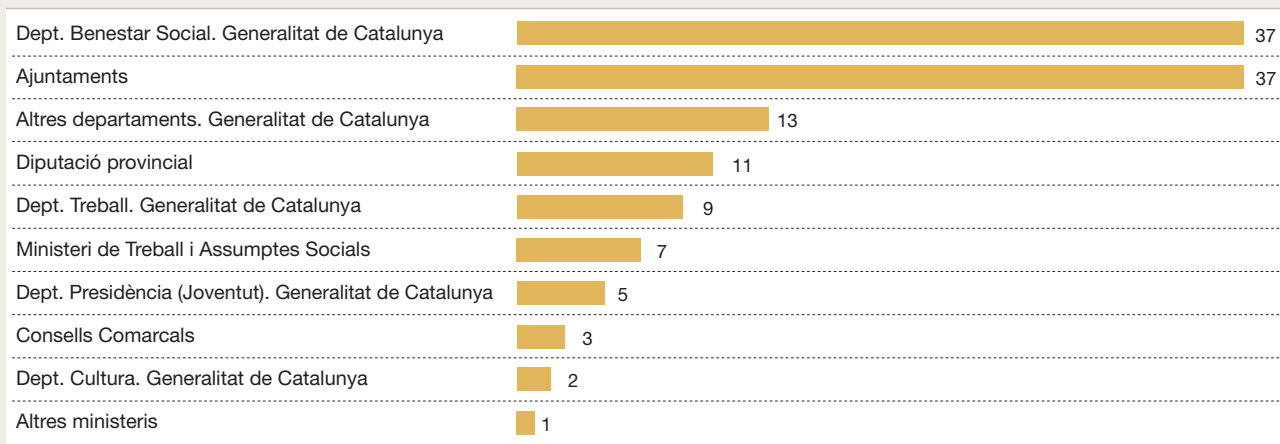
Gràfic 4.2. Procedència dels fons organitzatius (%)



A causa de l'activitat que realitzen, aquestes organitzacions tenen certa dependència del finançament públic (un 53% de les organitzacions reben subvencions públiques); tanmateix, la procedència dels fons organitzatius és força diversa.

Els principals finançadors des de l'Administració són la Generalitat (Departament de Benestar Social) i els ajuntaments tot i que altres administracions públiques també col·laboren de forma destacada a finançar les organitzacions.

Gràfic 4.3. Procedència de les subvencions públiques (%)



Situació actual

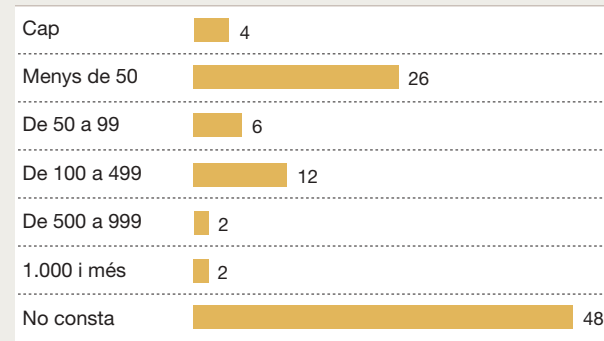
A les entrevistes s'ha constatat la importància que es dona a la necessitat que hi hagin mecanismes de finançament plurianuals enfront de les subvencions anuals que generen dificultats pel que fa a la planificació i la continuïtat de les accions de les organitzacions.

Els donants són escassos en el tercer sector social i hi ha certes diferències significatives en el nombre mitjà de donants en funció de si es tracta d'una organització de volum petit o bé de volum major.

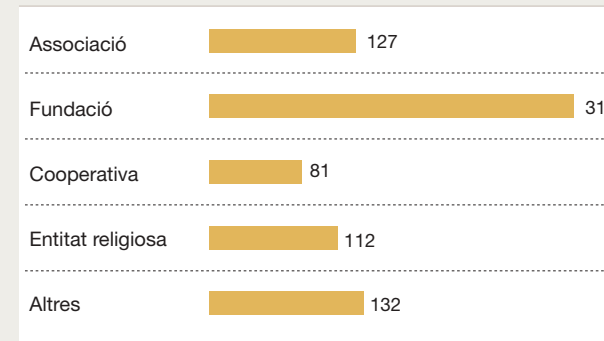
Les organitzacions de volum mitjà (pressupost entre 300.000 i 600.000 euros) són les que tenen un nombre major de donants (549).

No només el volum organitzatiu està relacionat amb el nombre de donants sinó que la forma jurídica adoptada també hi guarda relació. Són les fundacions les que tenen un major nombre de donants, propers a uns 320 de mitjana.

Gràfic 4.4. Mitjana de donants regulars (%) Mitjana = 160



Gràfic 4.5. Nombre mitjà de donants segons la forma jurídica



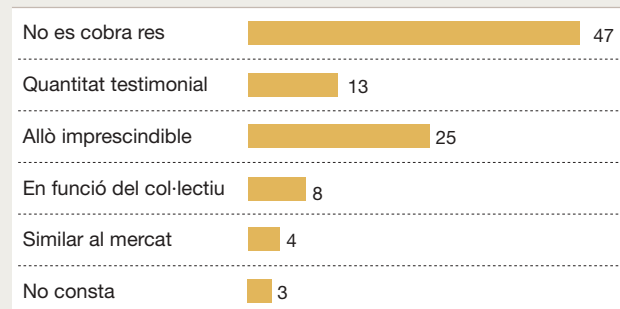
## Situació actual

Com es pot veure en el gràfic 4.6, el 47% de les organitzacions no cobren pels serveis que presten i un 25% cobra només allò que és imprescindible.

D'entre les organitzacions que cobren pels seus serveis, el cobrament o no d'un preu similar al de mercat té certa relació amb el subsector d'activitat de què es tracti.

Hi ha una manca de visió estratègica en l'equilibri de les fonts de finançament la qual cosa fa que la recerca de finançament no respongui a estratègies definides sinó a accions concretes adreçades a oportunitats o necessitats determinades.

Gràfic 4.6. Quantitat cobrada per les organitzacions pels serveis proporcionats (%)

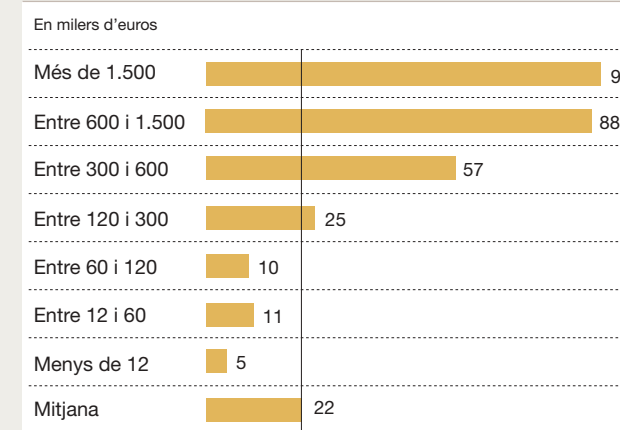


*Cal assenyalar la importància d'abordar els aspectes relatius als recursos econòmics de les entitats socials des d'una perspectiva de transparència i de rendiment de comptes. Allò que els anglesos anomenen accountability. És a partir d'aquesta actitud valenta d'explicar obertament els impactes de cada entitat, explicar d'on vénen els diners i com s'apliquen, que es podran mantenir les altes quotes de credibilitat que encara tenen les entitats socials a Catalunya.*

Extret de l'article «El repte de la transparència» escrit per Àngel Font per al *Llibre blanc del tercer sector civicosocial*.

## Situació actual

Gràfic 4.7. Organitzacions auditades en funció del volum pressupostari (%)



L'existència de problemes de tresoreria queda palesa a les entrevistes dutes a terme. Aquests problemes han estat atribuïts majoritàriament a la gestió de les subvencions. En molts casos, en primer lloc es presten els serveis i és després de justificar la prestació que es reben les subvencions.

Les organitzacions són auditades en funció del seu volum. El 90% de les organitzacions amb un pressupost superior al milió i mig d'euros són auditades, mentre que només s'auditen un 5% de les organitzacions amb un pressupost inferior als 12.000 euros.

*«La tresoreria, és un problema que preocupa molt el sector: tot el que és subvenció pública provoca uns desfasaments de tresoreria molt importants. Es té la despesa i no es té l'ingrés potser fins passat un any. En un sector dependent de l'Administració pública –alguns casos en un 30% del pressupost, però en altres casos fins a un 60%–, això crea molts problemes. Els bancs et cobren interessos i no sempre et donen les pòlisses de crèdit, perquè per al banc ser una associació no és un vincle, i aquí hi ha una dificultat molt gran. Aquest és un dels temes que s'hauria de poder resoldre».*

Extret d'una entrevista a una fundació.

Punts forts / punts febles	Escenaris
<p><b>Punts forts</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Capacitat per dur a terme les activitats malgrat les dificultats econòmiques.</li> <li>· Creixement continuat del volum econòmic i de la importància del sector.</li> <li>· El nombre d'organitzacions sotmeses a auditoria és creixent.</li> </ul> <p><b>Punts febles</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Les organitzacions són precàries econòmicament.</li> <li>· Manca de visió estratègica del finançament</li> <li>· Dependència del finançament públic, sobretot en organitzacions mitjanes.</li> <li>· Tot i ser creixent el nombre d'organitzacions sotmeses a auditoria, són escasses les organitzacions mitjanes i petites auditades.</li> <li>· Dificultats en la gestió de tresoreria.</li> </ul>	<p><b>Amenaces a evitar</b></p> <p>No tenir en compte les dificultats de gestió que suposen les subvencions juntament amb l'enduriment de les condicions bancàries, o el distanciament amb la societat poden fer que...</p> <p>... Ens arribem a trobar amb un sector cada vegada més dependent del curt termini, tancat a la societat i amb moltes dificultats de creixement i consolidació, sobretot en el cas de les organitzacions petites.</p> <p><b>Escenari desitjable</b></p> <p>Unes organitzacions més independents, transparents i obertes, amb estratègies de llarg termini en la recerca de finançament i amb un nivell de despesa controlada.</p>

Recomanacions
<p><b>1. Integar el finançament com a element estratègic</b> La reflexió sobre la pròpia estructura de finançament (públic, privat, cobrament de serveis, etc.) és el pas previ per impulsar i encetar accions en els diferents àmbits.</p> <p><b>2. Incrementar el nivell de finançament privat de les organitzacions de volum mitjà-gran</b> No només cal dedicar recursos per a la captació de fons, sinó també dur a terme polítiques de fidelització i incrementar la relació amb les empreses privades. Un millor tracte fiscal per part de les administracions públiques suposaria un incentiu addicional per als donants.</p> <p><b>3. Plurianualitat</b> Treballar de costat amb els finançadors per a la creació de programes plurianuals de finançament.</p> <p><b>4. Suport des de l'Administració pública: clàusula social...</b> Treballar des de l'Administració amb diverses fórmules per donar suport econòmic al sector a banda dels ajuts públics, com poden ser la clàusula social, els convenis plurianuals, etc.</p> <p><b>5. Millorar la tresoreria</b> Per assolir aquest objectiu es fa necessària la consecució de més pactes sectorials per un suport del sector bancari que proporcioni garanties globals i condicions comunes. Les administracions haurien de considerar la revisió dels terminis de pagament de subvenció i contractes per ajudar en una millor gestió de la tresoreria de les diferents organitzacions.</p> <p><b>6. Crear sistemes comuns de gestió i control de les despeses</b> La línia d'actuació en aquest sentit hauria de dur-se a terme bidireccionalment des del mateix sector i des de les administracions públiques com una eina de millora continuada.</p>



## 5.

## Comunicació

- Situació actual
- Punts forts / punts febles
- Escenaris
- Recomanacions



## Situació actual

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. La vinculació d'aquestes organitzacions amb la societat –tant amb els seus usuaris com amb els ciutadans que els donen suport– és doncs, un factor clau. Una vinculació que el desenvolupament d'un conjunt de mecanismes de comunicació ha de permetre ampliar i enfortir.

És des d'aquesta perspectiva que 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 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.

Per entendre la política de comunicació que assumeixen les organitzacions no lucratives a Catalunya, és fonamental analitzar de quina manera es relacionen amb els ciutadans que els donen suport. També és important d'avaluar els seus esforços per donar a conèixer el seu projecte a la societat i per aconseguir una major implicació social.

En parlar de comunicació ho farem en tres sentits diferents, que fan referència a:

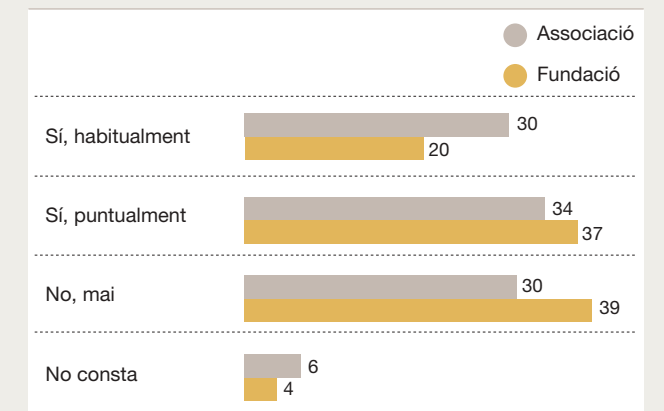
- Campanyes de comunicació generals
- Comunicació amb la base social i donants
- Comunicació amb usuaris a qui s'adrecen les diferents entitats.

## Campanyes de comunicació generals

Només un 63% de les organitzacions fan campanyes de comunicació globals. Del total d'organitzacions que fan campanyes de comunicació, un 35% ho fa de manera puntual i un 28% ho fa habitualment.

Al gràfic 5.1 s'observa com més d'un 30% d'organitzacions, independentment de la seva forma jurídica, no han realitzat cap tipus de campanya durant els darrers dos anys. Tot i això, al voltant d'un 60% ho han fet ja sigui de manera puntual o en un menor grau de manera habitual.

Gràfic 5.1. Han realitzat alguna campanya de comunicació en els últims dos anys segons forma jurídica (%)

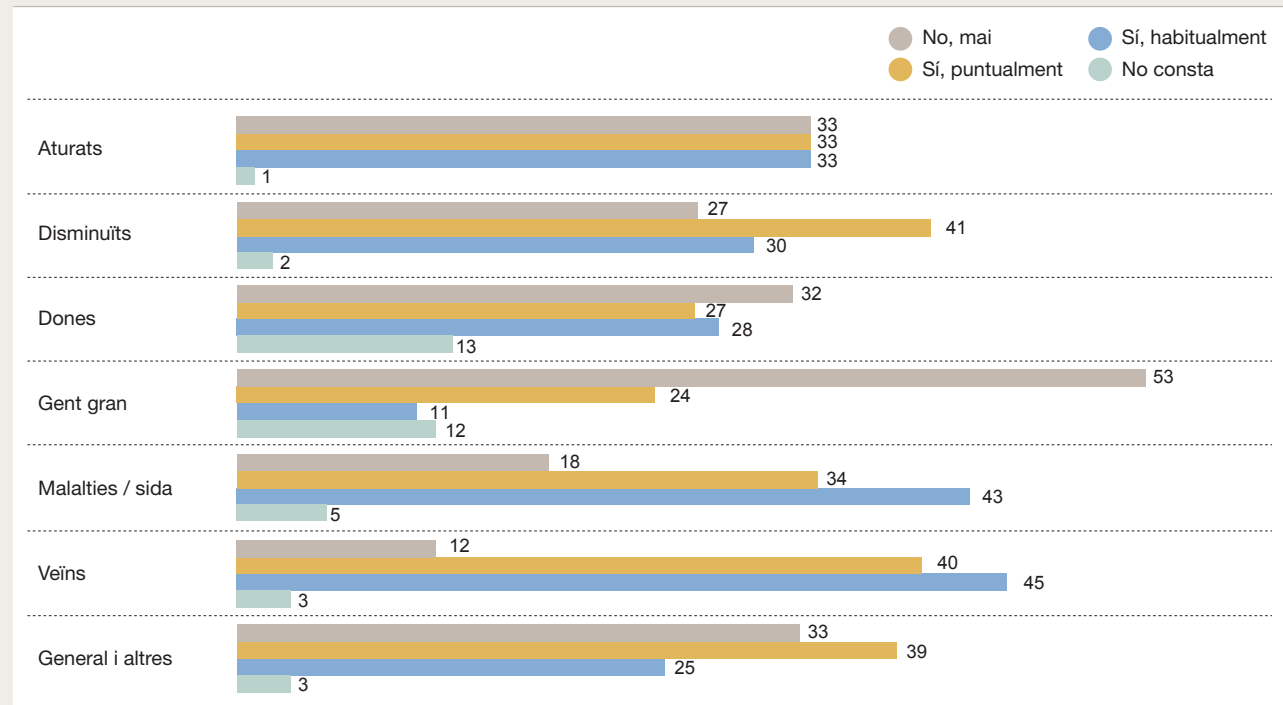


## Situació actual

Com es mostra al gràfic 5.2, les organitzacions de veïns i dedicades a malalties i sida són les que realitzen campanyes de comunicació de forma més freqüent, superant el 40% les que ho fan de manera habitual. Tanmateix, més del 50% d'organitzacions de gent gran no ha realitzat cap tipus de campanya durant els darrers dos anys.

Els objectius d'aquestes campanyes de comunicació són majoritàriament sensibilitzar els ciutadans (39% de les campanyes) o donar a conèixer l'entitat (35%). Altres objectius assenyalats, tot i que amb una prioritat molt menor, són recollir diners (6%) i pressionar les administracions (5%).

Gràfic 5.2. Han realitzat alguna campanya de comunicació en els últims dos anys segons subsector d'activitat (%)



## Situació actual

Taula 5.1. Objectius prioritaris de les campanyes realitzades (%)

Objectiu	1r objectiu	2n objectiu	3r objectiu	4t objectiu	No consta
Sensibilitzar els ciutadans	39	24	7	1	29
Donar a conèixer l'entitat	35	28	12	2	23
Recollir diners de l'entitat	6	8	17	11	58
Pressionar les administracions públiques	5	8	12	15	60

1r. Canvi d'actitud. 2n. Innovació. 3r. Informar no és comunicar. 4t. Obrir les finestres. 5è. Sensibilitzar, donar-se a conèixer i demanar. 6è. Invertir és un risc. 7è. Ser coherents amb la missió. 8è. Compartir significa renunciar. 9è. El com davant el què. 10è. Mantenir les relacions.

Extret de l'article «Deu punts clau per connectar amb la societat» escrit per Juan Mezo per al *Llibre blanc del tercer sector civicosocial*.

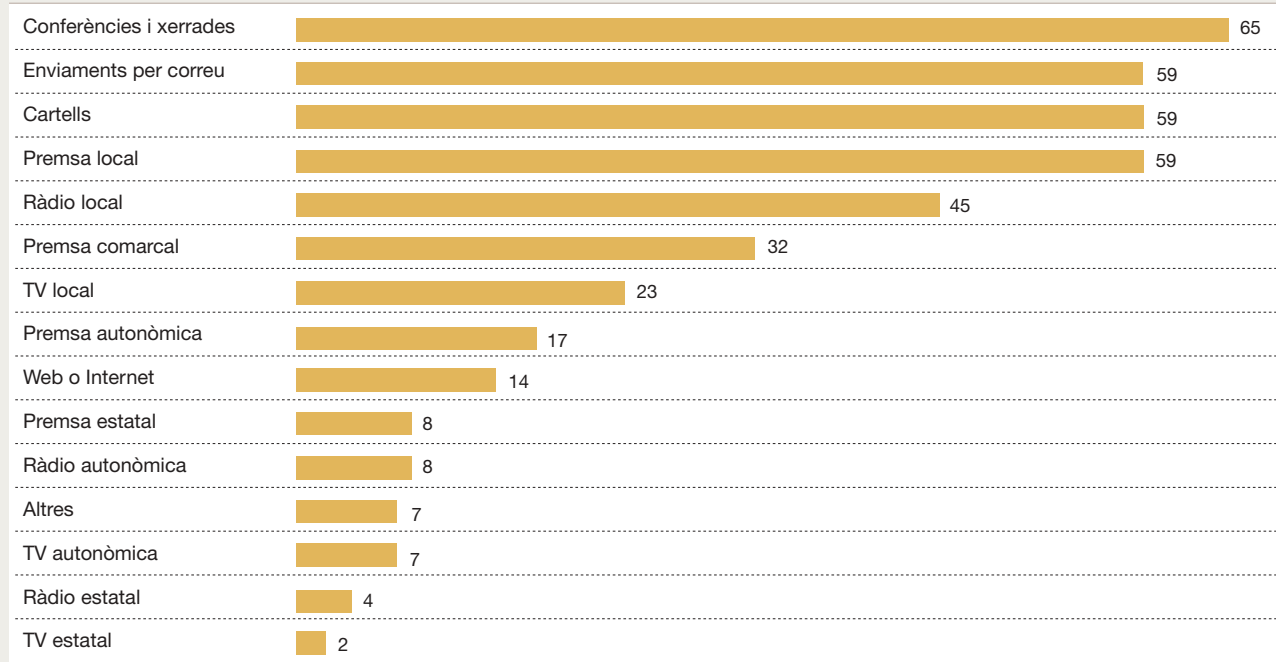
«Destinem pocs recursos a comunicació. Ho fem amb uns quants papers, unes 20 fulles fetes amb l'ordinador i al Primeramà i llavors la veu. El pressupost és baix, i no tenim diners».

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

## Situació actual

Les organitzacions fan servir una gran varietat de mitjans per comunicar-se amb la societat. Els més utilitzats per portar a terme aquestes campanyes són, principalment, conferències i enviaments per correu, cartells i mitjans de comunicació locals com es pot veure en el gràfic 5.3.

Gràfic 5.3. Mitjans utilitzats en les campanyes de comunicació (%)



## Situació actual

## Comunicació amb la base social i donants

La majoria d'organitzacions, concretament un 66% del total d'organitzacions estudiades no fa arribar cap tipus d'informació als seus socis i donants. No només això, sinó que els plans de fidelització adreçats als donants són gairebé inexistents. D'altra banda, en cas de donar-se la comunicació, aquesta sol ser unidireccional.

## Comunicació amb usuaris

Com succeeix en el cas anterior, la comunicació amb els usuaris, si es dona és habitualment unidireccional. Així es veu reflectit en l'escassetat de tasques de recollida d'informació i avaluació a realitzar pels usuaris i en alguns dels comentaris dels membres de les organitzacions.

*«Coneixem l'opinió dels usuaris pels comentaris que ens fan arribar i també per la gent que està aquí i que s'hi troba a gust».*

Extret d'una entrevista a una associació.



Punts forts / punts febles	Escenaris
<p><b>Punts forts</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Creença en la importància de la comunicació per millorar la gestió de les organitzacions.</li> <li>· Existència d'un volum important de persones ja compromeses com a voluntaris, donants o socis.</li> </ul> <p><b>Punts febles</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Poca consideració estratègica de la comunicació.</li> <li>· L'ús de la comunicació serveix només puntualment com a forma de consolidació de les organitzacions.</li> <li>· Es proporciona poca informació tant a socis i donants com als usuaris dels serveis.</li> <li>· Els processos d'avaluació i recollida d'informació són poc habituals en el conjunt del sector.</li> </ul>	<p><b>Amenaces a evitar</b></p> <p>Unes organitzacions que no utilitzen tot el potencial dels seus recursos (socis i donants) poden acabar desconeixent fins i tot les preocupacions i la situació dels seus usuaris.</p> <p>... Ens podem arribar a trobar amb organitzacions tancades al seu col·lectiu de suport inicial, molt ocupades en la prestació de serveis i no en les funcions de sensibilització i denúncia. Això comportaria un risc de pèrdua de valor social i legitimitat del sector, i una reducció de la confiança per part de la societat.</p> <p><b>Escenari desitjable</b></p> <p>Unes organitzacions transparents i legitimades que disposin de mecanismes fluids de comunicació amb els socis, donants i usuaris i que tinguin un reconegut valor social més enllà dels serveis prestats.</p> <p>La utilització de la comunicació per consolidar les organitzacions (per exemple, en la captació de fons i nous col·laboradors actius) seria molt adequada per treballar en la consecució d'objectius vinculats a la denúncia.</p>

Recomanacions	
<p><b>1. Integrar les campanyes de comunicació dintre de l'estratègia organitzativa</b></p> <p>Cal destinar recursos humans i econòmics a la comunicació però alhora s'han d'impulsar les campanyes conjuntes creant també nous espais públics de comunicació (webs sectorials, revistes,...). És important doncs, el creixement en utilització de noves tecnologies que ajudi a reduir els recursos necessaris.</p> <p>Des de les organitzacions de segon nivell seria desitjable una oferta de serveis conjunts de comunicació lligada a un impuls de mecanismes conjunts de rendició de comptes i transparència. Tanmateix, facilitar les vies de comunicació del soci, donant o usuari amb l'organització per avançar en una veritable comunicació bidireccional.</p>	<p><b>2. Impulsar la rendició de comptes amb la base social i la ciutadania</b></p> <p>És desitjable la creació de mecanismes ja sigui d'autocontrol i transparència sectorial, o bé d'avaluació sectorial a d'altres nivells de col·laboració.</p>

## 6.

# Noves tecnologies

Situació actual  
Punts forts / punts febles  
Escenaris  
Recomanacions



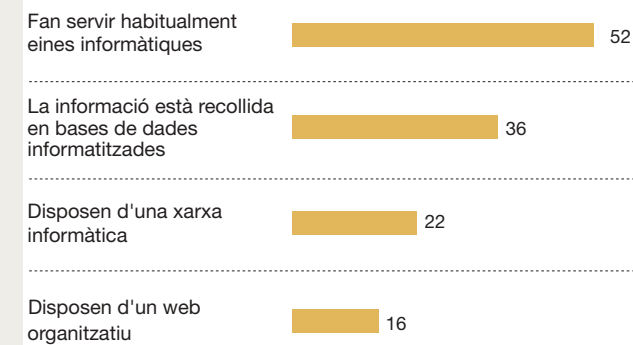
## Situació actual

Quan ens fixem en l'ús de les noves tecnologies de la informació s'observen diferències molt marcades en funció del volum organitzacional.

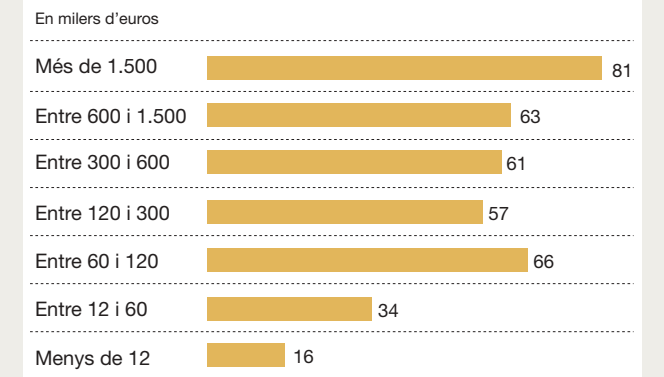
Les dades del gràfic 6.1, però, corresponen a la mitjana del sector. Cal assenyalar que els percentatges presenten

variacions importants depenent del volum organitzatiu com s'observa al gràfic 6.2. A títol d'exemple, entre les organitzacions més grans, el correu electrònic es fa servir amb assiduitat en un 80% dels casos i arriben fins al 90% les organitzacions que fan servir habitualment eines informàtiques.

Gràfic 6.1. Ús de les tecnologies de la informació a les organitzacions (%)



Gràfic 6.2. Organitzacions que fan servir habitualment el correu electrònic en funció del volum pressupostari (%)





Punts forts / punts febles	Escenaris
<p><b>Punts forts</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Forta conscienciació sectorial sobre la importància d'adaptar-se tecnològicament al present.</li> <li>· Posada en marxa d'iniciatives des del mateix sector per a la informatització.</li> </ul> <p><b>Punts febles</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Tot i les recents iniciatives l'índex d'ús de les noves tecnologies continua sent baix comparat amb altres àmbits de la societat.</li> <li>· La capacitat d'afrontar el canvi tecnològic és més complicada a les organitzacions petites ja que compten amb pocs recursos econòmics i humans.</li> <li>· Hi ha cert escepticisme i prejudicis per part d'algunes organitzacions a fer un procés d'adaptació a les noves tecnologies.</li> </ul>	<p><b>Amenaces a evitar</b></p> <p>La normalització de les noves tecnologies a l'entorn social de l'organització contribuint a fer més gran l'escletxa digital pot fer que...</p> <p>...ens trobem amb un sector antiquat, ineficaç i incapaç de respondre a les necessitats i demandes socials.</p> <p><b>Escenari desitjable</b></p> <p>Unes organitzacions que disposen de les noves tecnologies per dur a terme de forma més eficaç les seves actuacions.</p>

Recomanacions	
<p><b>1. Continuar amb les accions ja encetades</b></p> <p>D'una banda a nivell sectorial, recolzant des de les entitats de segon nivell a la incorporació de les noves tecnologies de la informació a les organitzacions petites, tot donant un pes més important a la formació en aquest àmbit, alhora que s'estableixen acords amb empreses informàtiques. Des de les administracions públiques es pot continuar donant suport a aquestes iniciatives.</p> <p><b>2. Donar suport des de l'Administració a l'ús de les noves tecnologies en la seva relació amb el sector</b></p> <p>L'oferta de serveis, la justificació de subvencions a través</p>	<p>del web així com l'accessibilitat a la informació o a possibles consultes via telemàtica, són algunes de les possibilitats reals de suport.</p> <p>Impulsar la formació en l'ús de noves tecnologies tant des de les entitats de segon nivell com des de les administracions públiques.</p> <p><b>3. Consideració de les noves tecnologies com oportunitats</b></p> <p>Les noves tecnologies permeten a les organitzacions apropar-se més als seus beneficiaris i socis d'una manera més fàcil, ràpida i econòmica.</p>

## 7.

## Marc legal

- Situació actual
- Punts forts / punts febles
- Escenaris
- Recomanacions



## Situació actual

En un sector de difícil delimitació, l'adequació a un marc legal concret i l'adquisició d'una forma jurídica determinada ha estat un dels principals instruments utilitzats per establir les fronteres sectorials. Així, la pertinença al tercer sector s'ha fixat en funció d'unes formes jurídiques concretes. En aquest sentit, per conèixer amb més profunditat el sector, cal ser conscient d'aquest marc delimitador i alhora detectar quins elements d'aquest han marcat l'evolució del sector.

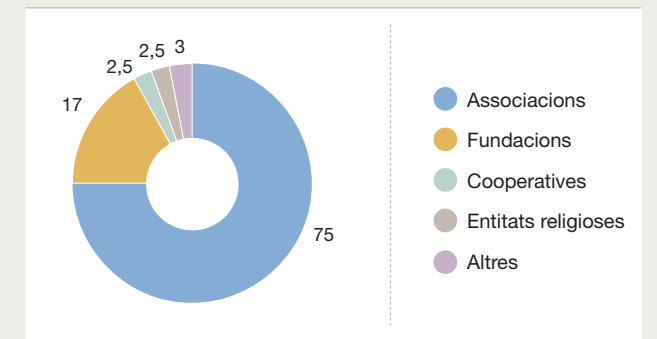
A Catalunya entenem per organitzacions del tercer sector les associacions, fundacions, cooperatives sense ànim de lucre, entitats religioses i federacions, coordinadores i

entitats de segon nivell que agrupin organitzacions com les apuntades.

Tot i el predomini de la fórmula associativa, hi ha força diversitat de formes jurídiques. En el gràfic 7.1 es pot veure com les associacions constitueixen el 75% de les organitzacions del sector. La fundació és la segona forma jurídica més utilitzada (17%).

La forma jurídica adoptada varia segons el subsector d'activitat de què es tracti. Les organitzacions de dones (97%), veïns (92%) i immigrants (89%) són les que opten majoritàriament pel model associatiu.

Gràfic 7.1. Forma jurídica que tenen les organitzacions (%)

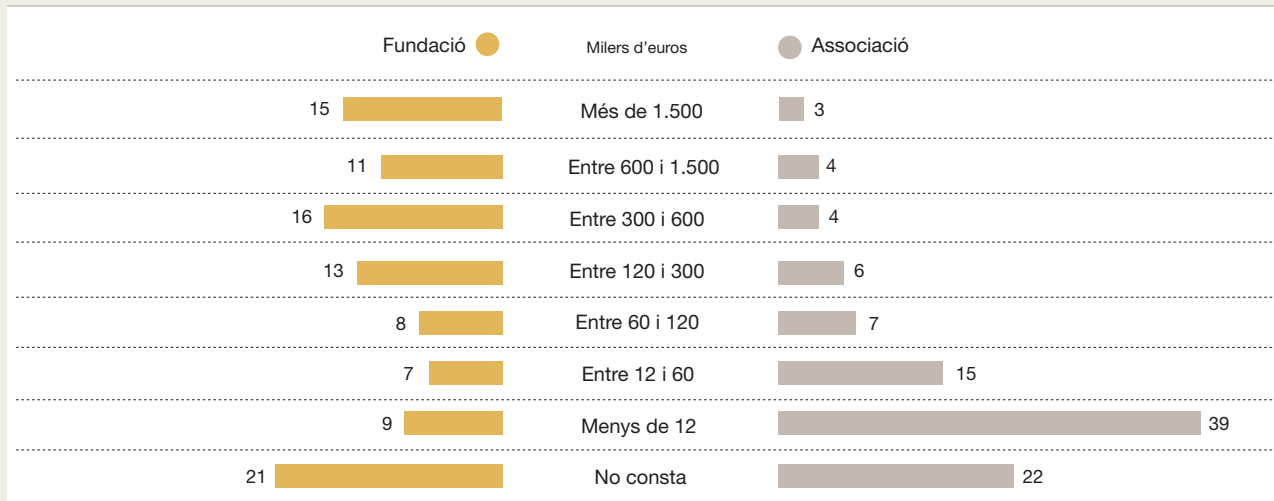


## Situació actual

Tot i el gran predomini de les associacions, s'ha observat com el percentatge de fundacions s'incrementa a mesura que el volum organitzatiu és major. Mentre que en les organitzacions petites només un 9% adopten la fundació com a forma jurídica, d'entre les que tenen un volum pressupostari superior a 1.500.000 euros, aquest percentatge arriba fins al 15%.

Els canvis de forma jurídica han estat elevats en la història de les organitzacions. Un 6% de les organitzacions han canviat de forma jurídica des de la seva fundació i més d'un 3% tenen previst de canviar-la en el futur.

Gràfic 7.2. Forma jurídica segons el volum pressupostari (%)



## Situació actual

L'adequació de les formes jurídiques a la diversitat de necessitats organitzatives, així com el seu diferent tracte a nivell fiscal i el diferent accés a subvencions i contractes públics han fet que aquests canvis no siguin inhabituals.

En la Taula 7.1 es pot veure que aquest percentatge és major en algunes de les organitzacions depenent del tipus d'activitat a què es dediquen. De fet, el percentatge de les organitzacions de pobresa i marginació que preveuen un

canvi de forma jurídica és més del doble (8%) de la mitjana del sector (3,4%).

Hi ha un grau de desconeixement del marc legal i fiscal del sector bastant accentuat. Un 84% de les organitzacions no responen preguntes referents a aquest tema, i, de les que ho fan, moltes de les respostes donades són incorrectes o no s'adiuen exactament a la realitat.

Taula 7.1. Organitzacions amb previsió de canvi de forma jurídica segons subsector d'activitat (%)

	Aturats	Disminuïts	Pobresa / marginació	General i altres
Mitjana	6	6	8	6

«...Llei d'associacions, llei de fundacions,... tot el tema de legislació és molt millorable perquè normalment s'ha legislat sense tenir en compte la realitat del sector i encara ara hi ha situacions absolutament paradoxals com pot ser que l'Ajuntament cobri l'Impost d'Activitats Econòmiques (IAE) a una associació sense ànim de lucre: això és absurd. L'Ajuntament potser dóna subvencions a l'associació per tal que funcioni millor i, alhora, li cobra l'IAE, que grava l'activitat econòmica com si fos una empresa: això no té cap sentit»

Extret d'una entrevista a una fundació.

Punts forts / punts febles	Escenaris
<p><b>Punts forts</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Existència de la capacitat d'adaptació al marc legal vigent.</li> <li>· Creixent consciència de la importància d'un marc legal adequat.</li> </ul> <p><b>Punts febles</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· El nivell de coneixement de la regulació jurídica i fiscal del sector és deficitari.</li> <li>· Existència d'un tracte fiscal en certa forma discriminatori sobretot envers les associacions.</li> </ul>	<p><b>Amenaces a evitar</b></p> <p>Els canvis legals i l'aparició de noves legislacions, així com les possibles dificultats d'accés a declaració d'utilitat pública o l'exclusió d'algunes tipologies en la prioritació de descomptes fiscals poden fer que...</p> <p>... Es doni poca adaptació del marc jurídic a les necessitats reals del sector. A més, la delimitació sectorial seria difícil si es fes en funció de la forma jurídica. Tanmateix, l'ús de formes jurídiques no ajustades a destijos ni necessitats organitzatives així com el possible creixement espectacular del model fundacional i la deslegitimació pública de determinats models organitzatius. Finalment, la il·legalitat per desconeixement en aspectes fiscals i jurídics seria una característica més en aquest escenari.</p> <p><b>Escenari ideal</b></p> <p>Optar per una forma jurídica en funció de criteris vinculats a la missió i la forma d'actuar de l'entitat i no a temes fiscals. Aconseguir claredat en el marc jurídic i fiscal a escollir amb una major estabilitat en la forma jurídica de les organitzacions. Delimitar les formes jurídiques pertanyents al sector, i establir noves formes que responguin a noves necessitats. Fóra desitjable la legitimació pública de diferents models organitzatius.</p>

Recomanacions	
<p><b>1. Aclarir el marc jurídic</b></p> <p>En un moment en què el sector es troba immers en un procés de canvi cal dibuixar quin és el millor marc jurídic que respon a les noves formes d'organització. Per això es fa necessari el desenvolupament de legislacions específiques per a situacions concretes (grups d'empreses d'inserció, cooperatives d'iniciativa social...)</p> <p><b>2. Millorar i facilitar la declaració d'utilitat pública</b></p> <p>És necessària la millora del procés de declaració d'utilitat pública així com la unificació del tracte fiscal no lucratiu a les organitzacions d'àmbit social.</p> <p>La declaració d'utilitat pública ha de ser accessible en funció de l'activitat de l'organització, independentment de la forma jurídica que es tingui.</p>	<p><b>3. Incrementar la difusió dels mecanismes actuals d'accés a la informació legal i fiscal</b></p> <p>L'impuls a la formació en aquests àmbits i el suport des de les administracions públiques en aquest procés són algunes de les accions en què es concreta aquesta recomanació.</p>

## 8.

# Relacions amb altres sectors

Situació actual  
Punts forts / punts febles  
Escenaris  
Recomanacions



## Situació actual

### Relació intersectorial

En un sector format per moltes organitzacions de volum petit-mitjà que comparteixen objectius, en el qual la sensibilització de la societat i les administracions públiques és un eix d'actuació important i els serveis prestats són moltes vegades similars, semblaria lògic que existís una coordinació elevada i es realitzessin molts projectes de forma conjunta. Aquesta lògica, que la majoria d'organitzacions afirmen compartir, a la pràctica no es tradueix en un elevat nivell 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 civicosocial català. Així, un 71% d'aquestes entitats considera que es coordinen poc o gens entre elles.

Encara trobem més d'un 35% d'entitats que no pertanyen a cap coordinadora i vora un 30% que afirmen no haver tingut cap mena de col·laboració amb altres organitzacions durant els últims dos anys.

Com s'observa a continuació, un 64% de les organitzacions pertanyen a entitats de segon nivell. Aquest percentatge s'incrementa i arriba vora el 90% en totes les organitzacions amb un volum pressupostari superior a 300.000 euros.

Gràfic 8.1. Organitzacions que pertanyen a entitats de segon nivell segons volum pressupostari (%)

En milers d'euros	
Mitjana	64
Menys de 12	49
Entre 12 i 60	62
Entre 60 i 120	83
Entre 120 i 300	74
Entre 300 i 600	89
Entre 600 i 1.500	95
Més de 1.500	93

«No es tracta tant de crear una superestructura com de fer que aquesta respongui a un procés real de relació i de coincidència, de treball en comú. Però si existís aquesta superestructura i fos expressió d'aquest treball compartit, seria molt útil per al sector, en primer lloc, i per a les funcions d'interlocució amb les administracions públiques i amb la societat en general.»

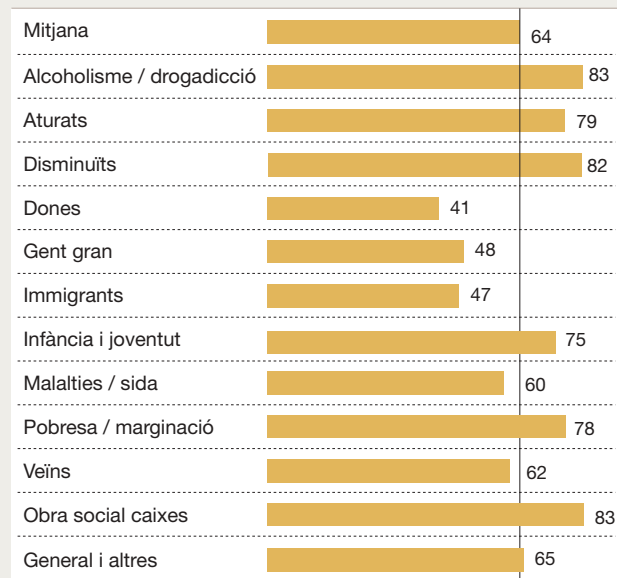
Extret d'una entrevista a una fundació que treballa l'educació en el lleure.



## Situació actual

El percentatge d'organitzacions pertanyents a entitats de segon nivell està relacionat no només amb el volum pressupostari de l'organització, sinó també amb el tipus d'activitat de l'organització. Com es mostra seguidament, més del 70% de les organitzacions d'alcoholisme, aturats, disminuïts, infància, pobresa i les caixes d'estalvi pertanyen a entitats de segon nivell i superen la mitjana del 64% del conjunt del sector.

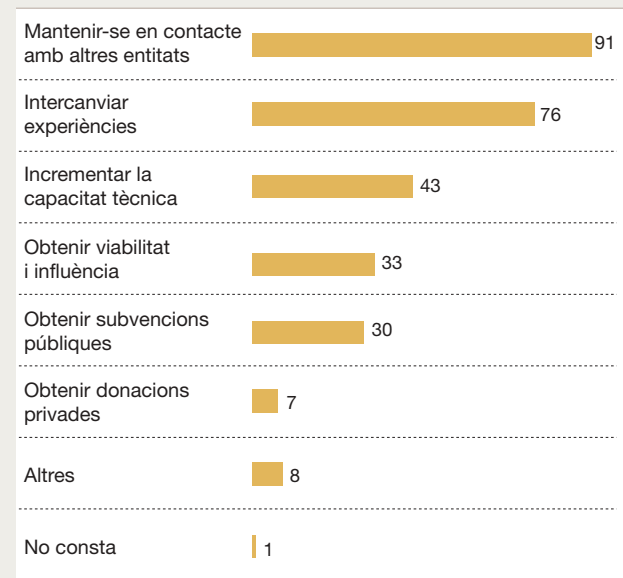
Gràfic 8.2. Organitzacions que pertanyen a entitats de segon nivell segons subsector d'activitat (%)



Els incentius organitzatius per pertànyer a entitats de segon nivell són generalment poc estratègics. Un 91% de les organitzacions que pertanyen a entitats de segon nivell assenyalen el manteniment de contacte amb altres entitats com un dels incentius mentre que l'intercanvi d'experiències organitzatives és assenyalat també en un 76% dels casos.

El 70% de les organitzacions han col·laborat amb altres entitats en els últims dos anys. El tipus de col·laboració és molt diversa i generalment té un caràcter puntual.

Gràfic 8.3. Objectius de pertinença a entitats de segon nivell (%)



## Situació actual

## Relació amb les administracions públiques

Les organitzacions cívicosocials 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 anomenaríem defensa de l'interès col·lectiu, principal prioritat del sector públic, hauria demanat per al seu millor acompliment un elevat grau de col·laboració entre ambdós sectors.

En un entorn com el que ens trobem, en què les fronteres entre públic i privat són cada vegada més difuses, i en què les relacions entre les organitzacions d'ambdós sectors s'estan redefinint, és interessant doncs tenir dades que ens permetin dibuixar com és aquesta relació avui, apuntar possibles punts forts i febles i detectar vies de millora.

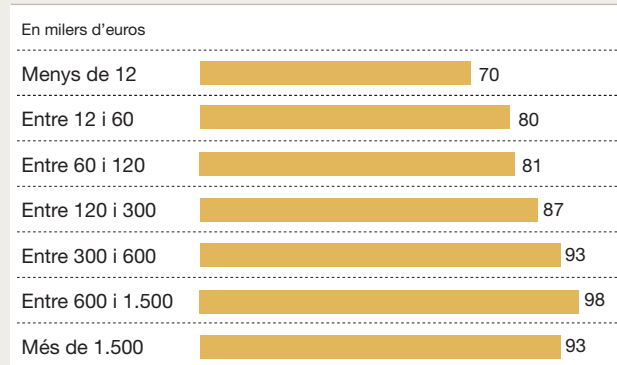
Segons es pot veure a continuació, el percentatge d'organitzacions que guarda relació amb les administracions públiques s'incrementa entre les organitzacions amb un volum pressupostari superior als 60.000 euros.

*Voldríem contribuir a reflexionar sobre el que han estat i pensem que són les relacions entre entitats i associacions i els poders públics. Pensem que podríem distingir tres grans etapes. La primera seria aquella que es va desenvolupar als anys 70, on es contraposava 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 s'ha estès entre els moments finals de la transició i les darreries de segle, on es va produir, al mateix temps, una clara institucionalització de bona part del moviment associatiu i una certa crisi-replegament de les entitats cap a nous terrenys de col·laboració-conflicte amb les administracions. I la tercera és la que tot just comencem, on noves i velles entitats i associacions busquen i exploren noves vies de relació entre elles i amb els poders públics, en un escenari més obert, on estan en qüestió molts dels vells paradigmes de funcionament i on tothom ha d'aprendre a moure's en una nova època.*

Extret de l'article «Cap a un nou model de relació» escrit per Joan Subirats per al *Llibre blanc del tercer sector cívicosocial*.

## Situació actual

**Gràfic 8.4. Organitzacions que han tingut relació amb les administracions públiques segons volum pressupostari (%)**



Si s'analitza les relacions establertes segons el tipus d'activitat portada a terme per l'organització s'observa, com es veu a la taula 8.1, que les organitzacions d'aturats són les que han establert un major grau de vinculació amb les administracions públiques. D'altra banda, s'observa que més del 50% de les organitzacions de discapacitats i pobresa i marginació van establir relacions amb fundacions i l'obra social de les caixes d'estalvis en els darrers dos anys.

**Taula 8.1. Organitzacions amb les quals ha tingut relació en els últims dos anys (%)**

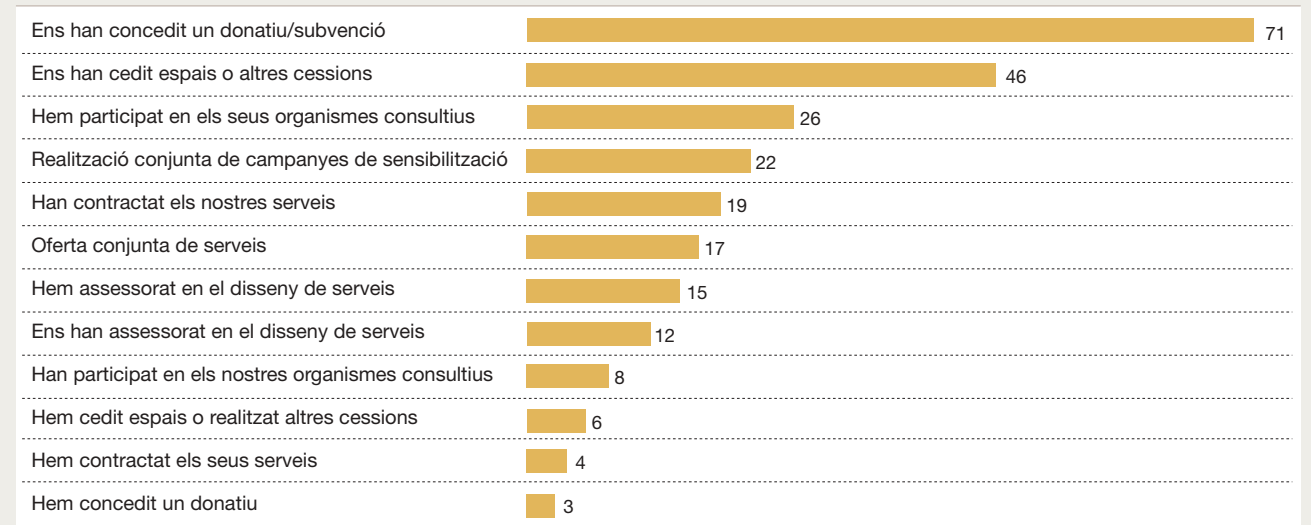
	Aturats	Disminuïts	Dones	Gent gran	Infància i Joventut	Malalties / sida	Pobresa / marginació	Veïns
Administracions públiques	89	86	73	62	80	79	80	83
Empreses	56	51	7	14	41	51	50	22
Associacions	61	68	61	42	56	66	64	77
Entitats religioses	33	16	17	13	40	19	54	17
Fundacions	50	56	14	24	46	48	54	23
Obra social caixes estalvis	44	51	13	37	33	51	48	30
No consta	0	4	13	18	9	6	12	5

## Situació actual

El 56% de les organitzacions considera que la Generalitat dóna molt o bastant suport al sector i el 75% de les organitzacions s'han relacionat amb el sector públic durant els darrers dos anys.

Els diferents tipus de relació que es donen amb les administracions públiques es veuen al gràfic 8.5. El 71% de les organitzacions compta amb subvencions i un 46% amb cessió d'espais per part de les administracions. Un 19% han accedit a contractació pública i són un 25% les que han participat darrerament en organismes consultius.

**Gràfic 8.5. Tipus de relacions que han tingut les organitzacions amb les administracions públiques en els últims dos anys (%)**



## Situació actual

**Relacions de competència i col·laboració amb les empreses**

Un 33% de les organitzacions afirmen haver col·laborat amb empreses durant els darrers dos anys. Així, les empreses es converteixen en el cinquè col·lectiu més important quant a col·laboració.

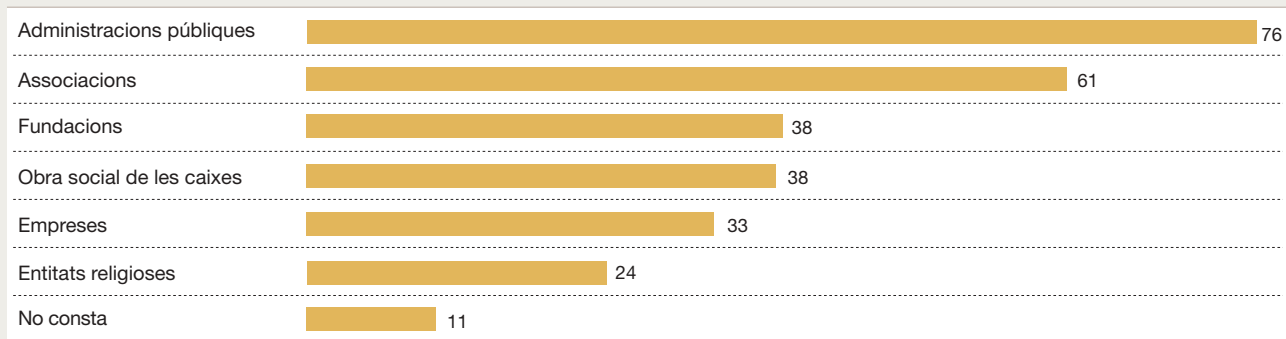
Com es pot veure al gràfic 8.7, un 45% de les organitzacions que declaren haver col·laborat amb les empreses ho han fet via donatius i subvencions a projectes concrets.

Els problemes principals que sorgeixen derivats d'aquesta forma de col·laboració estan relacionats amb els valors en les actuacions i en la imatge de les organitzacions.

*«Tenim molt poca relació amb empreses privades perquè costa molt, moltíssim. Busquem relacions amb grans empreses, multinacionals grans on podrien invertir 1.200 euros en programes de serveis socials però aquestes són les que et diuen que no! O bé t'imposen moltíssimes condicions. Potser no és tant pel fet de no donar, sinó per desconèixer a qui ho donen...»*

Extret d'una entrevista a una organització que treballa en l'àmbit d'Infància i Joventut.

Gràfic 8.6. Organitzacions amb què ha tingut alguna relació els últims dos anys (%)

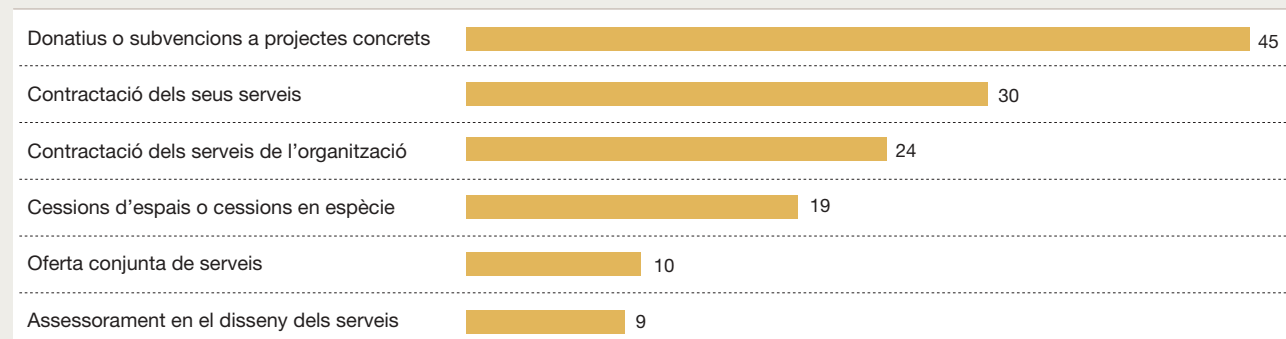


## Situació actual

*Si el sector civicosocial de Catalunya vol créixer, madurar i millorar la seva acceptació entre la societat i les empreses, necessita augmentar i millorar els contactes i relacions tant amb el conjunt de la societat com amb les empreses: demostrant la utilitat dels seus serveis i propostes i afavorint els intercanvis entre les diferents tipologies d'organització. Necessiten deixar de mirar només dintre de la seva pròpia entitat (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 incorporar certs 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...).*

Extret de l'article «Col·laboració i/o competència entre empreses i ONLs?» escrit per José Luis Sánchez Perucho per al Llibre blanc del tercer sector civicosocial.

Gràfic 8.7. Fórmules de col·laboració amb empreses (%)



Punts forts / punts febles	Escenaris
<p><b>Punts forts</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Existència d'un elevat nombre d'organitzacions pertanyents a entitats de segon nivell.</li> <li>· Relació continuada entre les diferents organitzacions i el sector públic.</li> <li>· Existència de col·laboracions prèvies amb les administracions públiques i acord entre les organitzacions del sector envers les demandes a fer.</li> </ul> <p><b>Punts febles</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Les entitats de segon nivell són dèbils i es dona poc valor organitzatiu al fet de pertànyer-hi.</li> <li>· La relació amb les administracions públiques se centra en el finançament sense que s'estableixin vincles a nivell estratègic.</li> </ul>	<p><b>Amenaces a evitar</b></p> <p>No ser capaços d'afrontar reptes reals com la possibilitat de pèrdua de funcions, l'increment de la competència, la necessitat de col·laboració per legitimitat poden suposar que...</p> <p>... Ens podem trobar amb organitzacions amb un nivell d'impacte molt inferior al volum de recursos que mouen i amb poca capacitat de resposta a noves demandes. Unes organitzacions subjectes a més al més al sector públic. Un sector on les petites organitzacions tinguin dificultats per sobreviure.</p> <p><b>Escenari desitjable</b></p> <p>Un sector amb pes polític suficient per orientar determinades polítiques socials, no limitat a la prestació de serveis i amb una composició de volums organitzatius diversos.</p> <p>Unes organitzacions legitimades i capaces de respondre a necessitats més complexes on les organitzacions petites siguin molt especialitzades i les grans més globals.</p>

Recomanacions	
<p><b>Entre el sector</b></p> <p><b>1. Impulsar la cultura de la col·laboració</b> Consolidar els mecanismes de comunicació intersectorial i aprofundir en la formació en el treball en xarxa i la realització de projectes conjunts.</p> <p><b>2. Enfortir les entitats de segon nivell</b> Aclarir el seu rol dintre del sector i respecte a les organitzacions que les integren. Augmentar el nombre de recursos dedicats per part del sector a aquestes entitats, de forma que permeti incrementar la prestació de serveis per als seus membres economitzant en la creació d'estructures pròpies.</p> <p><b>Amb l'Administració pública</b></p> <p><b>1. Desenvolupar un nou paradigma de relació amb l'Administració pública</b> Definir el paper de cada sector i el que s'entén per interès col·lectiu, reforçant la concertació de polítiques públiques. Establiment d'una relació de col·laboració, basada en l'existència d'objectius comuns entre Administració i tercer sector.</p> <p><b>2. Millorar els mecanismes actuals de relació amb les administracions públiques</b></p> <p><i>a. Sobre els criteris d'assignació de subvencions i contractes</i></p>	<p>Incrementar la valoració de criteris com: proximitat, experiència, coneixement, valor social. Impulsar la plurianualitat dels ajuts i convenis públics. Introduir la clàusula social en els contractes públics.</p> <p><i>b. Sobre els procediments de contractació i subvencions</i> Disminuir la burocràcia associada a aquests processos i incrementar la transparència d'aquests. Assegurar els pagaments puntuals.</p> <p><b>3. Ampliar els espais de relació amb l'Administració pública</b> Establir relacions de col·laboració en la definició de polítiques públiques i serveis socials. Augmentar els espais de participació possibilitant més punts de trobada entre els dos sectors.</p> <p><b>Amb les empreses</b></p> <p><b>1. Considerar les empreses un actor social amb qui col·laborar</b> Establir les diferents formes possibles de col·laboració buscant la coincidència d'objectius a l'hora de dur-les a terme.</p> <p><b>2. Aprofitar la coincidència d'àmbits geogràfics</b> Cada organització pot treballar amb empreses que actuïn en àmbits geogràfics similars, des de multinacionals fins a empreses d'àmbit local.</p>



# L'elaboració del Llibre blanc

- A.** Un treball de tot el sector
- B.** Metodologia
- C.** Equip de treball
- D.** Agraïments



# Annex

## Un treball de tot el sector

### Metodologia

### Equip de treball

### Agraïments



## Un treball de tot el sector

Cal assenyalar que l'elaboració del *Llibre blanc* és fruit de l'esforç de diferents col·lectius que han col·laborat per tal que aquest estudi fos possible.

Més de 890 organitzacions han respost als qüestionaris enviats i més de 90 han estat entrevistades. La seva disponibilitat a col·laborar, informar i comunicar la seva visió del sector ha fet possible la presentació d'aquest treball.

Els Departaments de la Presidència i Benestar Social de la Generalitat de Catalunya han donat no només el suport financer al projecte sinó també el seu recolzament participant activament en el Comitè Executiu del projecte.

Vàries són les organitzacions que han format part com a membres propositius del Comitè Executiu. Aquestes entitats són Caritas, la Coordinadora Catalana de Fundacions, Creu Roja, la Fundació Catalana de l'Esplai i la Fundació Pere Tarrés.

El Departament de Treball de la Generalitat ha donat suport al procés de recerca i ens ha permès establir vincles amb l'estudi sobre el *Llibre blanc* en l'economia social elaborat per CIES.

Diversos experts han aportat la seva visió i interpretació de les dades i han col·laborat en el dibuix de les recomanacions. Aquests experts són: Carles Armengol, Àngel Font, Ramon Garcia, Juan Mezo, Jordi Porta, José Luis Sánchez Perucho, Joan Subirats i Alfred Vernis. Prop d'una setentena de persones representants de diverses organitzacions han participat en la Taula del Sector convocada per la Generalitat amb la presència del Conseller en Cap, la consellera de Benestar Social i el Conseller de Treball proporcionant informació molt valuosa a l'equip de recerca del llibre.

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



## Metodologia

S'ha parlat anteriorment de quins eren els objectius perseguits en l'elaboració del *Llibre blanc del tercer sector civicosocial*. Per a la consecució d'aquests es planteja una metodologia que combina diferents elements que es concreten en quatre fases diferents:

- 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
- una quarta fase de contrastació i correcció de l'anàlisi i les recomanacions realitzades

Tal i com es comenta en l'apartat anterior s'ha comptat amb la participació d'experts per àrees temàtiques analitzades i amb un Comitè Executiu que estava format per:

### a) Representants de la Generalitat de Catalunya:

- Francesc Homs, Director General d'Afers Interdepartamentals del Departament de Presidència
- Josep Lluís Cleries, Director General d'Acció Cívica del Departament de Benestar Social
- Josep Maria Canyelles, Gerent de l'Institut Català de Voluntariat
- Francesc González, Departament de Treball

### b) Representants de les organitzacions del tercer sector:

- José Manuel Gil, Creu Roja
- Joaquim Sabater, Càritas
- Carles Barba, Director General de la Fundació Catalana de l'Esplai
- Josep Oriol Pujol, Fundació Pere Tarrés
- Rafael Ruiz de Gauna, Fundació Pere Tarrés
- Raimon Bergós, Coordinadora Catalana de Fundacions

El 27 d'abril de 2002 va tenir lloc al Palau de la Generalitat, una taula rodona amb representants de les entitats del sector per tal de tenir en compte les seves aportacions al Llibre blanc. (Vegeu les fotografies de les pàgines 39, 64, 65 i 66).



## Metodologia

### Primera fase:

#### Preparació de l'estudi i definició de l'univers

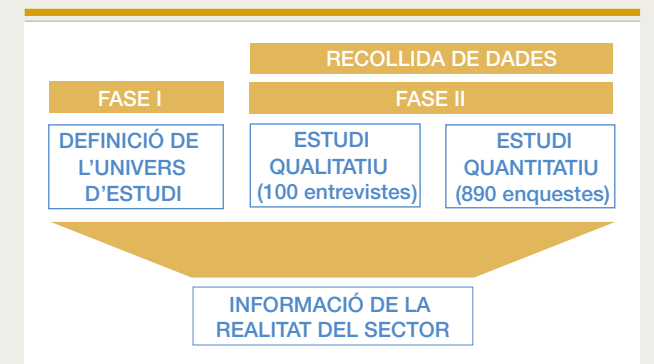
Abans de començar amb la realització de l'estudi es va decidir basar el recull de dades en informació del propi sector.

Era clau en aquesta primera fase la delimitació de l'univers a estudiar i, per tant, l'elecció de les organitzacions que passarien a conformar l'univers delimitat. Per això, era necessària l'elaboració d'una base de dades que es va fer a partir de les inscripcions en el Registre del Departament de Justícia (tot i que s'havia de tenir en compte les debilitats relacionades amb el procés d'actualització i recollida d'informació) i mitjançant la recerca en altres bases de dades complementàries.

La darrera tasca d'aquesta primera fase implicava la depuració i homologació de la base de dades per a l'obtenció de la base de dades final. Calia doncs:

- Tenir la selecció de les organitzacions de l'univers
- Eliminar les duplicitats existents en la base de dades
- Eliminar les incongruències observades entre els registres que apareixien duplicats
- Esbrinar la realitat de si algunes de les organitzacions tenien realment diverses seus en aparèixer en diferents bases de dades amb adreces diferents.

Finalment, el nombre d'organitzacions incloses en l'univers d'estudi va ser de 5.526, mentre que el nombre d'organitzacions diferents (una organització pot tenir múltiples seus): va ser de 5.411.



## Metodologia

**Segona fase:  
Recollida de dades quantitatives i qualitatives**

Aquesta segona fase es subdivideix en l'estudi quantitatiu i qualitatiu.

*Estudi quantitatiu*

L'objectiu principal és l'obtenció de dades quantitativa-ment objectives i per això cal una mostra significativa. Nogensmenys, cal tenir en compte la disponibilitat de recursos per dur a terme l'estudi de manera que aquest sigui viable. Es va establir que, sobre un univers identificat de poc més de 5000 entitats una mostra d'unes 890 organitzacions era suficientment significativa i assequible.

El qüestionari elaborat va ser objecte de revisió per part de tots els membres del Comitè Executiu. En total, es van enviar 5.526 enquestes en dues sèries de 3.939 i 1.687 entre l'1 i el 20 de juny del 2001.

La recepció de dades va perllongar-se dos mesos i mig. Cal destacar la bona disposició de les organitzacions que van contestar els qüestionaris proporcionant informació addicional que permetés comprendre millor què és el que feien.

*Estudi qualitatiu*

L'objectiu del mateix és l'obtenció d'informació subjectiva i no directament quantificable provenint de directius de les diferents entitats. Aquest estudi està basat en una mostra de 100 organitzacions per tal de cobrir la presència dels diferents subsectors d'activitat. S'empren diferents vies per a la realització de les entrevistes:

- Staff i Gaps duen a terme 35 entrevistes cadascuna
- L'equip de recerca del Llibre blanc realitza les 30 entrevistes restants a fi de mantenir un contacte directe amb la realitat sobre què es treballava.

Les organitzacions seleccionades:

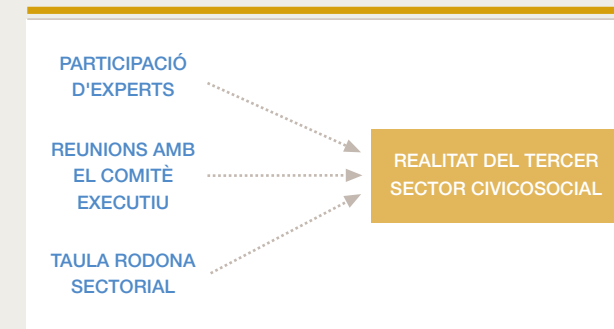
- Es distingeixen per tenir alguna particularitat rellevant.
- Són entitats de segon nivell, és a dir, coordinadores i federacions que puguin parlar sobre el funcionament general del subsector d'activitat que els hi és propi i de les organitzacions que agrupen.
- Són de les més importants dins el sector

## Metodologia

**Tercera fase:  
Anàlisi de la informació, diagnòstic i realització de recomanacions**

En aquesta fase, i per tal que l'estudi respongui a la realitat de les principals preocupacions sectorials es realitza un esforç per integrar en tot el procés de treball espais on compartir i contrastar la informació recollida i les propostes realitzades.

Vàries són les línies d'actuació per aconseguir aquest propòsit com es pot veure en el gràfic següent.

**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'aquest document de síntesi del Llibre blanc.



## Equip de treball

Aquest llibre ha estat redactat per un equip del Centre d'Estudis de Temes Contemporanis sota la coordinació del Dr. Àngel Castiñeira i la direcció de 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. És professor titular del Departament de Ciències Socials d'ESADE (Universitat Ramon Llull). 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'ONGD's» a ESADE. Professor convidat de «Planificació Estratègica» a la UCA (El Salvador) i en el «Máster de Cooperación» en ETEA (Sevilla).

Ha col·laborat en projectes de formació i consultoria en el sector no lucratiu amb diverses organitzacions com ara

Fundació Adsis, Intermon-Oxfam, Fundació Natura, Moviment Scout Catòlic, Metges Sense Fronteres, Fundació Catalana de l'Esplai, Red Iberoamericana de Organizaciones contra la Droga, i altres... És coautor del llibre *La gestió de les organitzacions no lucratives*, publicat en català (Ed. Proa-Columna, 1997) i castellà (Ed. Deusto, 1998).

**Maria Iglesias** (1969). Llicenciada en Direcció i Administració d'Empreses i Màster CEMS per ESADE. Master en Teoria Política i Social per la Universitat Pompeu Fabra.

Ha treballat a la Fundació INTERMÓN, 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 (Ed. Proa-Columna, 1997) i castellà (Ed. Deusto, 1998) i coordinadora del manual *Organitzacions Sense Ànim de Lucre* (UOC, 2002).

**Oriol Miroso** (1975). Llicenciat en Administració i Direcció 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 d'Amèrica Llatina.

**Ana Villa** (1979). Llicenciada en 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 recolzament i assessoria de diversos òrgans de la Generalitat de Catalunya.

L'impuls inicial d'aquest projecte va partir de Joaquim Triadú, exsecretari General de la Presidència, i ha estat després 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, 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 Publica, 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 hagués estat possible sense l'ajuda d'Alba Molas.

Els joves investigadors de l'equip Oriol Miroso i Ana Villa, han dedicat tot els seus esforços al projecte, amb resultats molt satisfactoris.

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

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

A tots ells el meu sincer agraïment.

**Àngel Castiñeira**  
Director del Centre d'Estudis  
de Temes Contemporanis

## Centre d'Estudis de Temes Contemporanis

El Centre d'Estudis de Temes Contemporanis (CETC) va ser creat el 1989 com a servei adscrit al Departament de la Presidència de la Generalitat de Catalunya i està integrat en la Direcció General d'Avaluació i Estudis.

Els seus objectius principals són:

- L'estudi, diagnòstic i avaluació de fets, esdeveniments i tendències de l'entorn que afecten la realitat catalana i universal.
- El foment i coordinació d'iniciatives i activitats vinculades al món intel·lectual i de les ciències socials i humanes d'àmbit nacional, estatal o internacional.
- La difusió d'informes i treballs de recerca a través de mitjans escrits, audiovisuals o electromagnètics.

El CETC compta amb un equip propi d'especialistes i amb una xarxa de col·laboradors externs de diverses institucions i entitats, tant de l'àmbit català com dels àmbits estatal i internacional.

Ens trobareu a :

**[www.gencat.net/cetc](http://www.gencat.net/cetc)**

La Rambla 130, 2n 2a  
08002 Barcelona  
Tel. 93 343 58 80  
Fax 93 343 58 82  
[cetc.presidencia@gencat.net](mailto:cetc.presidencia@gencat.net)



Centre d'Estudis  
de Temes Contemporanis





Centre d'Estudis  
de Temes Contemporanis