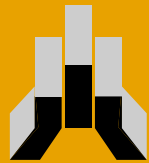


# Estudi de les fundacions a Catalunya 2001

---



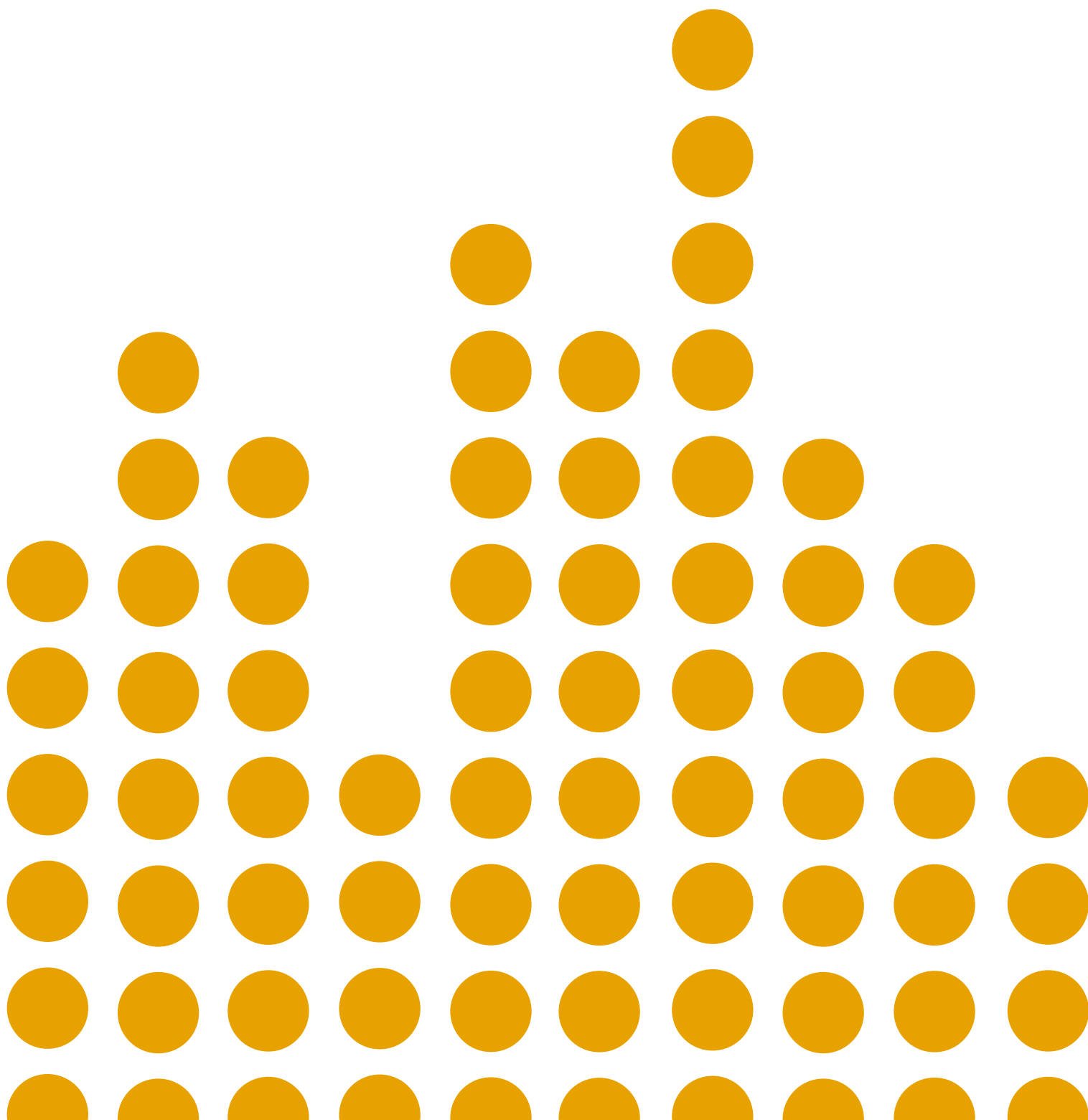
Coordinadora  
Catalana  
de Fundacions



**Estudi**  
de les fundacions  
a Catalunya

---

**2001**



EDITOR:  
Coordinadora Catalana de Fundacions

DIRECCIÓ  
Eva Coronado  
Oriol Molas

COORDINACIÓ  
Alba Molas

COL-LABORADORS  
Antoni Aliana  
Raimon Bergós  
Àngel Castiñeira  
Josep M. Lozano  
M. Dolors Oller  
Jordi Porta  
Carles Torner  
Àngels Valls  
Alfred Vernis

AGRAÏMENTS  
Joan Manel Batista  
Josep Ferrer Riba  
Joan Sureda  
Manel Valls  
Néstor Vilella

SECRETARIA DE DIRECCIÓ  
Montse Oliveras  
Anna Rodríguez

REDACCIÓ I ADMINISTRACIÓ  
Provença, 304, 1r 3a  
08008 Barcelona  
Tel.: 93 488 14 80  
A/e: info@ccfundacions.org  
<http://www.ccfundacions.org>

DISSENY  
Pallí : Disseny i Comunicació

ASSESSORAMENT LINGÜÍSTIC  
FX serveis lingüístics

IMPRESSIÓ  
Winihard Gràfics S.L.  
Av del Prat, 7  
08180 Moià

JUNTA DIRECTIVA  
DE LA COORDINADORA CATALANA  
DE FUNDACIONS

President  
Josep M. de Fàbregues-Boixar  
Fundació Hospital de l'Esperit Sant

Vicepresident primer  
Giorgio Melloni  
Fundació Intermón-Oxfam

Vicepresident segon  
Manel Valls  
Fundació Assistencial del Bages

Secretari general  
Raimon Bergós  
Fundació Betània-Patmos

Tresorer  
Josep Bové  
Fundació Emi

Vocals  
Antoni Aliana  
Fundació "la Caixa"

Anna Grau  
Fundació Malalts Mentals de Catalunya

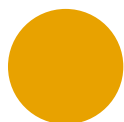
Jaume Iglesias  
Fundació Maite Iglesias Baciana

Antoni Matabosch  
Fundació Joan Maragall



# Índex

- 7 Pròleg**  
Antoni Aliana
- 9 Les fundacions a Catalunya. Un estudi quantitatiu**  
GAPS
- 41 Les fundacions a Catalunya. Més enllà de les xifres**
- 42 Què entenem per fundació, avui?**  
Àngels Valls
- 45 Valors de les fundacions**  
Dolors Oller
- 49 Fundacions i comunicació després de l'11 de setembre**  
Carles Torner
- 53 Fundacions i Administració: una relació de dependència**  
Àngel Castiñeira
- 61 Les relacions de les fundacions amb les administracions**  
Raimon Bergós
- 64 La relació de les fundacions amb el Patronat: els patrons de les fundacions catalanes en temps de canvi**  
Alfred Vernis
- 74 L'empresa ciutadana com a punt de trobada entre empreses i fundacions**  
Josep M. Lozano
- 83 Consideracions finals**  
Jordi Porta



Escric aquestes breus consideracions a petició de la Junta de la Coordinadora Catalana de Fundacions, a la qual agraeixo la confiança.

De 1996 ençà i, fonamentalment, per impuls del president Billoch (a.c.s.), s'ha endegat un procés creixent de sistematitzar i augmentar el coneixement qualitatiu i quantitatiu de la realitat fundacional a Catalunya.

Fou el 1997 quan tinguérem el *I Directori de fundacions privades a Catalunya*. I l'any 1998 el primer document sistematitzat de les fundacions a Catalunya. L'edició del *II Directori* l'any 2000 i la celebració del Congrés de Fundacions el 2001 foren els següents –i fèrtils– passos.

El treball que teniu a les mans és un nou pas –reeixit– per conèixer millor qui som?, on som? i –a partir d'aquí– on caldria/convindria d'anar.

Aquest treball presenta dues aproximacions a una mateixa realitat. La primera, l'estudi de les fundacions a Catalunya. La segona, un conjunt d'articles d'autors individuals, elaborat *ad hoc*.

D'ambdues, permetin-me unes breus consideracions:

a) El fenomen fundacional és tan antic com el Codi Justinià, que reconegué la incipient figura jurídica de la Fundació com a entitat autònoma. És el 1978 quan –explícitament– la Constitució espanyola vigent reconeix el "dret a fundar".

b) El Parlament de Catalunya aprova la primera Llei de fundacions l'any 1982. Ara hi ha vigent la nova Llei de 2001. El govern de l'Estat ho va fer l'any 1994, ara en projecte de ser substituïda.

Potser aquests breus referents històrics poden ser factors explicatius rellevants del perquè d'alguns resultats de l'estudi (per exemple, la ràtio de nombre de fundacions per habitant; sensiblement més alt a Catalunya).

En la presentació s'explica sintèticament la metodologia i les fases seguides per a la realització. La lectura és prou explícita per copsar l'esforç i el rigor i les no concessions a conclusions fàcils i, en conseqüència, qüestionables.

No m'hi estendré. Sí, però, em sembla de justícia remarcar la dedicació dels professionals de GAPS i el rigor acadèmic i de recerca garantida pels professors Batista i Sureda, de qui em consta reiteradament la seva escrupolosa professionalitat en la recerca i el tractament estadístic de les dades.

Hi ha, en conjunt, suficients dades que produeixen informació rellevant. I fan que augmenti el coneixement sobre unes institucions plurals. Heterogènies en els seus orígens i finalitats, però prou homogènies en el denominador comú de compartir identitats i valors.

És palesa la necessitat d'aprofundir en diferents nivells més sectorials l'anàlisi més desagregada de l'estructura de les fundacions, també de les seves estratègies. El tema no s'esgota.

Els articles dels diversos autors tracten de temes monogràfics. Tots, però, tenen un nexe comú, i és que responen a aspectes bàsics, agrosolats en el Congrés de Fundacions 2001. El nostre reconeixement i agraïment als autors, doncs.

Tampoc no esgotem els temes per tractar. Qüestions com la necessitat de crear, mantenir i potenciar el treball en xarxa; la creació de diferents modalitats d'aliances estratègiques; el rol creixent de les específiques fundacions d'empresa com a agents actius en l'exercici de la responsabilitat social, etc., en són –al meu modest criteri– alguns exemples.

Aquest treball és un esglaió més en l'aportació de nou coneixement sobre les fundacions. Instruments potents i genuïns, des de la llibertat d'actuació, del respecte a la voluntat fundacional per contribuir de forma cooperativa a la construcció de projectes axiològics en aquesta difícil –però per això engrescadora– tasca de servir des de la societat civil el fi últim: els interessos generals.

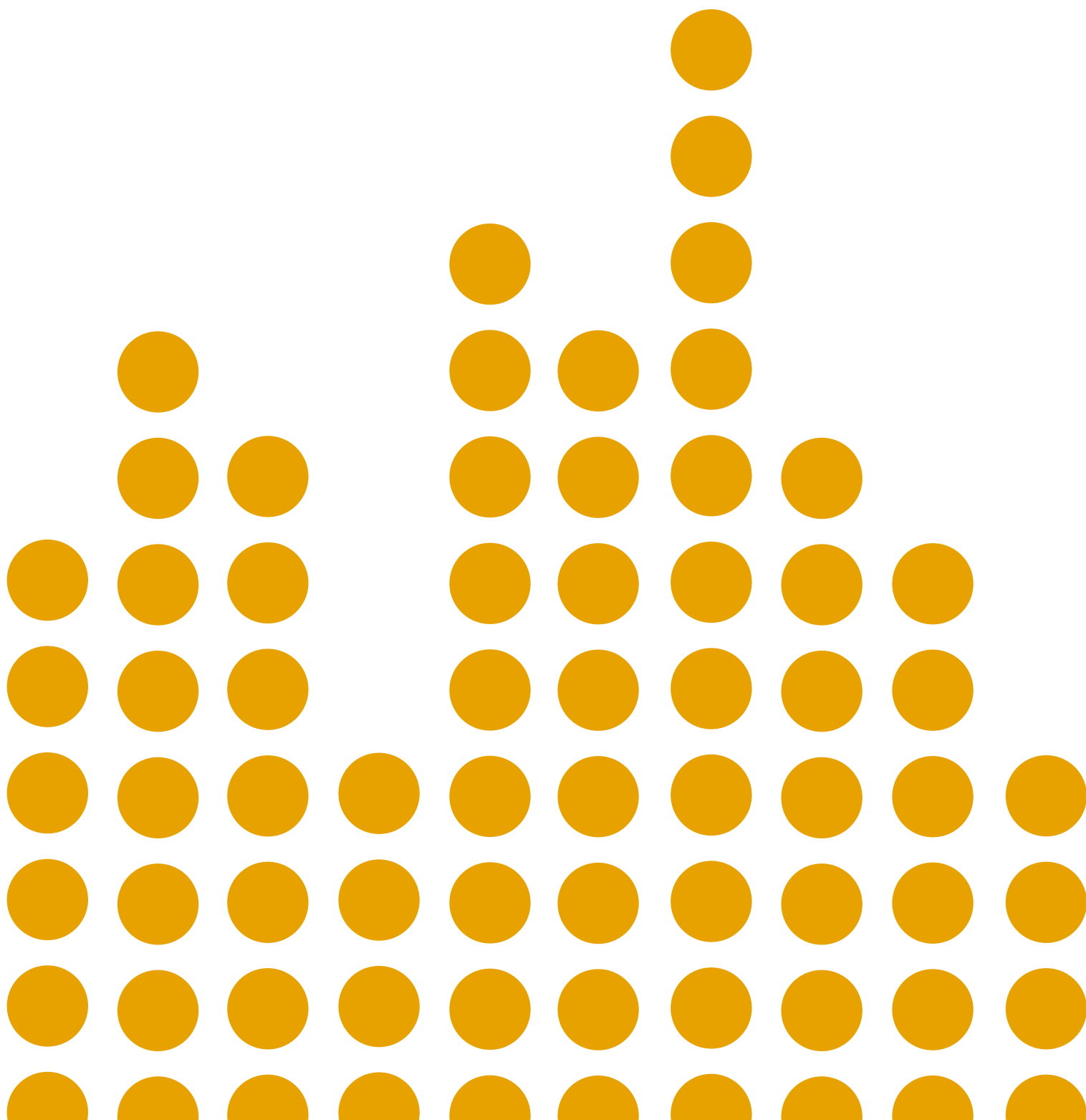
**Antoni Aliana**

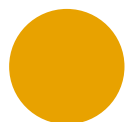
Vocal de la Coordinadora Catalana de Fundacions

# Les fundacions a Catalunya

---

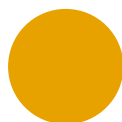
## Un estudi quantitatiu





<b>13</b>	<b>Introducció</b>
<b>17</b>	<b>El món fundacional a Catalunya</b>
<b>17</b>	<b>Les fundacions a Catalunya</b>
<b>17</b>	Volum. Nombre i evolució
<b>18</b>	Història de les fundacions
<b>19</b>	<b>Distribució territorial i àmbit geogràfic d'actuació</b>
<b>19</b>	Distribució territorial
<b>22</b>	Àmbits geogràfics d'actuació
<b>22</b>	<b>Àmbits d'actuació, tipus d'activitat i sectors atesos</b>
<b>22</b>	Àmbits d'actuació
<b>23</b>	Sectors atesos o de treball
<b>26</b>	Tipus d'activitat
<b>27</b>	<b>Les fundacions catalanes per dins</b>
<b>27</b>	<b>Els recursos humans</b>
<b>27</b>	Els professionals
<b>28</b>	Els patronats
<b>28</b>	Els voluntaris
<b>29</b>	Els col·laboradors econòmics permanents
<b>30</b>	<b>Els recursos econòmics</b>
<b>30</b>	Dotació fundacional
<b>31</b>	Pressupost anual
<b>32</b>	Origen dels ingressos
<b>35</b>	<b>Qüestionari</b>





## Presentació i objectius

La **Coordinadora Catalana de Fundacions** ha editat recentment el *II Directori de fundacions privades de Catalunya*, que continua la tasca iniciada l'any 1997, en realitzar-se el *I Directori de fundacions privades de Catalunya*. Llavors es comptabilitzaven al país poc menys de 1.300 fundacions i es detectava un gran dinamisme al sector. En la realització d'ambdues publicacions es va dur a terme un treball de camp extensiu per recollir totes les dades possibles sobre les fundacions amb seu social a Catalunya. Ha estat el major intent per recopilar la realitat fundacional del nostre país els darrers anys. Per aquest motiu sembla del tot necessari utilitzar els resultats obtinguts per conèixer i analitzar l'estat de les fundacions catalanes.

La informació hi és de primera mà, facilitada voluntàriament per les mateixes entitats, i una oportunitat única per conèixer un molt sovint desconegut món fundacional. Així, la Coordinadora Catalana de Fundacions es proposa saber quantes fundacions hi ha a Catalunya, com són, què fan, on actuen, com es financen, etc.

Tal com es podrà comprovar, la recerca no és gens senzilla, ja que el teixit fundacional és de gran complexitat i diversitat. Centenars d'objectius, milers d'activitats i formes de fer, estructures molt petites i organitzacions molt grans conviuen en una iniciativa social molt dinàmica. En aquest sentit, malgrat que el present document obligatòriament havia de tenir unes dates límit, la Coordinadora procura actualitzar constantment la informació i la posa a l'abast de tothom a la seva pàgina web.

Finalment, cal dir que aquest treball és un recull de xifres que procura donar la mesura del món fundacional a Catalunya. No obstant això, cal subratllar que l'abast d'aquest sector va molt més enllà de les possibles dades aquí exposades. L'aspecte qualitatiu d'unes entitats que treballen des de la

societat civil i per a la societat civil és finalment l'element més definitori i important. Són organitzacions que concentren moltes sinergies socials, de les quals s'obtenen resultats difícilment quantificables. Tal com recordava Miquel Billoch, president de la Coordinadora Catalana de Fundacions, hi ha fundacions que amb pocs recursos humans i monetaris aconseguen generar una quantitat importantíssima de recursos socials.

Aquest esforç recopilatori ha estat possible gràcies a la col·laboració de les fundacions que han emplenat els qüestionaris de manera absolutament voluntària. Igualment, volem agrair l'atenció, els comentaris, els suggeriments, els avisos... i la paciència, per poder fer, a poc a poc, aquesta recerca, a les persones següents:

### Antoni Aliana i Magrí

subdirector de la Fundació "la Caixa"

### Joan Manel Batista-Foguet

professor catedràtic del Dept. de Mètodes Quantitatius de Gestió d'ESADE

### Josep Ferrer i Riba

professor de Dret Civil de la Universitat Pompeu Fabra

### Alba Molas i Rifà

gerent de la Coordinadora Catalana de Fundacions

### Montse Oliveras Molas

Coordinadora Catalana de Fundacions

### Jordi Porta

director de la Fundació Jaume Bofill

### Joan Sureda Pascual

cap del Dept. de Mètodes Quantitatius de Gestió i professor del Dept. de Màrqueting d'ESADE

### Manel Valls i Martorell

gerent de la Fundació Sociosanitària de Manresa

### M. Àngels Valls i Valls

gerent de la Fundació Gremi de Fabricants de Sabadell

com també a la Junta Directiva de la Coordinadora Catalana de Fundacions, a totes les fundacions que han aportat les seves dades i a la Direcció General de Dret i d'Entitats Jurídiques del Departament de Justícia de la Generalitat de Catalunya.

## Metodologia

*Les fundacions a Catalunya* és un estudi que es basa en les dades recollides en els dos directoris editats per la Coordinadora Catalana de Fundacions. El *I Directori de fundacions privades de Catalunya* s'edità el febrer de 1998, però cal cercar-ne els orígens al final de 1996, i va suposar un esforç molt gran de recopilació d'informació bàsica. En aquest sentit, tot i que la metodologia seguida en un i altre projecte ha estat molt similar, la segona aproximació ha pogut partir d'una base molt més sòlida i consolidada.

Per la seva banda, el primer pas en l'elaboració del *II Directori de fundacions privades de Catalunya* va consistir a aplegar, en una única llista, totes les fundacions privades catalanes. Es va crear una primera base de dades amb totes les entitats associades a la Coordinadora Catalana de Fundacions i les no associades que havien estat detectades en el *I Directori*. Posteriorment es van consultar els diversos protectorats (Generalitat de Catalunya, bisbats i ministeris del Govern central) per recollir les entitats registrades darrerament, tot procurant d'incorporar-hi totes les fundacions conegudes fins a mitjan de juny de 2001.

El mes de gener de 2000 es va iniciar el segon i darrer treball de camp, mitjançant la tramesa d'una enquesta a totes les entitats detectades. Aquesta tramesa es va estructurar en diverses fases, que es van concretar en enviaments setmanals a 150 entitats, per poder fer un millor seguiment qualitatiu de les respostes.

La recollida d'informació es va tancar el 20 d'octubre, després d'haver establert contacte dues vegades, com a mínim, amb les fundacions que encara no havien tornat emplenada l'enquesta. En molts casos es van fer nous contactes mitjançant correu electrònic.

A grans trets, el procediment metodològic i els criteris seguits van ser:

## Corpus fundacional i fonts d'informació

El primer pas va consistir a aplegar un primer corpus de fundacions privades catalanes, amb les seves dades de contacte, per poder adreçar-nos-hi directament i obtenir la informació desitjada. El punt de partida, òbviament, eren les 400 fundacions associades a la Coordinadora, les dades bàsiques de les quals ja estaven aplegades en una base de dades.

El pas següent va ser consultar tots els registres de fundacions dels diversos protectorats existents. En primer lloc, a la Direcció General de Dret i d'Entitats Jurídiques, del Departament de Justícia de la Generalitat de Catalunya, gràcies a la col·laboració de la qual va ser possible obtenir una primera llista del que hauria de ser el gruix de fundacions. En segon lloc, als diversos ministeris de l'Estat espanyol que actuen també com a protectorats. S'ha de subratllar la inexistència d'un registre unitari de totes les fundacions de l'Estat espanyol. Finalment, la tercera i última font consultada van ser els bisbats de Catalunya, per detectar les fundacions canòniques que no estiguessin registrades civilment.

L'existència d'entitats presents en diferents registres simultàniament va obligar a una primera depuració per evitar duplicitats detectades en anteriors intents de recopilació. Aquests casos fan referència tant a fundacions religioses que es registren també civilment, com a entitats que consten en el Protectorat de la Generalitat i en el d'un o més ministeris de Madrid.

## Disseny del primer qüestionari i prova pilot

El qüestionari per al *I Directori* es creà a partir d'un grup de treball *ad hoc*, format per experts en fundacions i tècnics en documentació i anàlisi sociològica. La primera decisió va ser seguir els criteris que exposava el Programa Orpheus, projecte europeu d'estandardització de classificació

de la informació. En aquest sentit es van incloure i redactar les preguntes per obtenir la informació mínima i necessària perquè la consulta pogués ser exportable a qualsevol futura base de dades europea.

Al final de 1996 es va fer una prova pilot, amb la tramesa d'un model d'enquesta a 30 fundacions associades a la Coordinadora i representatives dels diversos sectors fundacionals (assistencial, cultural, docent, hospitalari i de recerca). Es tractava de comprovar la idoneïtat de les preguntes, i s'hi van demanar possibles suggeriments i opinions que permetessin perfeccionar-lo. Després de valorar les primeres respostes rebudes, i gràcies a una molt positiva col·laboració de les fundacions, es va passar a la redacció de l'enquesta definitiva i a la planificació per administrar-la de manera autogestionada per correu ordinari.

#### **Millora del segon qüestionari**

En la segona tongada (any 2000) es va mantenir una gran part del primer qüestionari, però introduint-hi petites modificacions que aportessin informació més detallada o n' aclarís d'altra ja recollida tres anys enrere. S'hi van ampliar alguns codis de resposta, s'hi va afegir alguna pregunta breu i s'hi va revisar més a fons el capítol econòmic, amb la voluntat de poder analitzar millor les principals fonts d'ingressos del sector (vegeu model de l'últim qüestionari a la pàgina 35).

#### **Recollida de les dades: gener-octubre de 2000**

La tramesa es va estructurar per fases, amb l'objectiu de fer un seguiment personalitzat i qualitatiu de cada fundació que ens permetés, d'una banda, resoldre dubtes o possibles errors d'interpretació de les preguntes, i, d'una altra, animar a participar-hi.

En la primera fase es va enviar l'enquesta a les fundacions associades a la Coordinadora, de 100 en 100, setmanalment.

En una segona fase, es va fer el mateix amb les fundacions registrades a la Direcció General de Dret i d'Entitats Jurídiques de la Conselleria de Justícia de la Generalitat de Catalunya, però en aquest cas de 150 en 150.

I finalment, en una tercera fase, es va enviar l'enquesta a la resta de fundacions. És a dir, les domiciliades a Catalunya i registrades als diferents ministeris de l'Estat espanyol i als bisbats catalans.

#### **Tancament: 20 d'octubre de 2000**

Després d'un temps prudencial, i havent efectuat nombrosos intents i contactes –tant per escrit com per via telefònica– amb la finalitat d'obtenir la informació d'aquelles fundacions de les quals encara no es tenien notícies, es va tancar el termini d'introducció de dades per al *II Directori* l'octubre de 2000. Aquest termini d'acceptació de la informació de les fundacions obeïa a la necessitat de disposar del temps suficient per incorporar les últimes correccions, l'anàlisi estadística de les dades aplegades i els treballs previs a la publicació final. Així, doncs, hi manca la informació detallada, tant d'aquelles fundacions que no van contestar l'enquesta, com de les que van començar la seva activitat posteriorment a la data de tancament. Cal tornar a esmentar, no obstant això, que quant a dades registrals ja es disposava de la informació mínima necessària de totes les entitats inscrites a la Generalitat de Catalunya fins al dia 16 de juny de 2001.

#### **Depuració i anàlisi de les dades**

A l'inici del projecte no es va incloure la idea de fer un estudi en termes estadístics. Aquest és el principal motiu pel qual el qüestionari no es va columnar i codificar per a una ràpida i eficaç explotació amb els programes estadístics més habituals. La primera tasca, doncs, per a l'anàlisi de les dades va ser la preparació per a un millor tractament informàtic.

La informació es va introduir en una base de dades relacional, de la qual es va extrapolar a aplicacions matemàtiques i estadístiques. En aquest punt es van fer proves de consistència i una observació detallada de les respostes, per detectar-hi possibles incoherències. Aquesta tasca es va dur a terme amb un zel i un detall especials. Així, observant el conjunt d'informació d'una entitat, es procurava esmenar les possibles incorreccions i, si això no era factible, s'eliminava el bloc d'informació malmesa. D'aquesta manera, tot i perdre informació, s'assegurava la fiabilitat de les dades.

### **Algunes xifres sobre el treball de camp**

Es va establir contacte amb totes les fundacions detectades amb seu social a Catalunya, a setembre de 2000: 1.550 entitats. No obstant això, s'ha comprovat que aproximadament un 10% de les dades registrals eren errònies, amb la qual cosa van ser prop de 1.400 els contactes finalment efectius.

D'altra banda, tot i tancar-se el treball de camp per a l'edició del *II Directori*, el present treball utilitza les dades més recents possibles. Així, a 16 de juny de 2001, es té coneixement de 1.664 fundacions. El fort creixement del sector ha obligat la Coordinadora Catalana de Fundacions a actualitzar la seva informació periòdicament, la qual és consultable a la seva pàgina web [www.ccfundacions.org](http://www.ccfundacions.org). Les fonts utilitzades per a la creació del corpus fundacional van ser: el Registre d'entitats jurídiques del Departament de Justícia de la Generalitat de Catalunya i les llistes consultades en els altres protectorats (ministeris i bisbats).

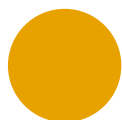
La recopilació de les dades es féu mitjançant l'autogestió d'un qüestionari en suport paper, tramès per correu postal o electrònic. La mostra no té, doncs, elements aleatoris i l'extrapolació dels resultats no pot ser matemàtica.

Dels 1.400 contactes efectius, es van recollir 808 enquestes vàlides (58%), entre els anys 1997 i 2000. El present estudi es basa, principalment, en la informació d'aquests qüestionaris, tot i que ha tingut en compte altres dades i el còmput global actual de fundacions (1.664) per a alguns apartats.

La darrera tongada del treball de camp es dugué a terme entre els mesos de gener i octubre de 2000.

**Eva Coronado i Oriol Molas**

GAPS



# El món fundacional a Catalunya

## Les fundacions a Catalunya

### Volum. Nombre i evolució

**A juny de 2001, es poden comptabilitzar 1.664 fundacions que tenen seu a Catalunya.**

Aquesta primera dada hauria de ser senzilla d'establir, però hi ha diversos elements que fan difícil la determinació exacta del nombre de fundacions i, encara més, aquelles que són realment actives.

Així, totes les fundacions que actuen a Catalunya no estan registrades en un registre únic (Protectorat). Al conjunt de l'Estat conviuen més de 30 protectorats i registres, entre els de ministeris, comunitats autònomes i bisbats.

Hi ha fundacions registrades en més d'un protectorat simultàniament.

Hi ha un creixement espectacular del nombre de fundacions a Catalunya (més de 120 anuals), fet que limita temporalment l'exactitud de les xifres. L'octubre de 1998 només hi havia constància de 1.288 fundacions. Això vol dir que, en poc més de dos anys i mig, s'han creat 376 noves entitats.

I no totes les fundacions registrades són actives, ja sigui perquè havent desaparegut fàcticament no han iniciat el procés per donar-se de baixa en el registre, ja sigui perquè tenen una activitat molt irregular o intermitent.

El 90% de les fundacions catalanes tenen la Generalitat de Catalunya com a Protectorat, tot i que n'hi ha un grup –el qual és molt difícil de comptabilitzar amb un mínim d'exactitud– que està inscrit simultàniament o bé en algun dels ministeris del Govern central o bé en algun bisbat català.

Fundacions que tinguin seu social al nostre país i que estiguin registrades als diferents ministeris de Madrid (Ministeri de Treball i Afers Socials, Ministeri d'Educació i Cultura, Ministeri de Medi Ambient, o a voltes en més d'un ministeri alhora), n'hi ha aproximadament 63, la qual cosa suposa un 3,8% sobre el total d'organitzacions.

Per la seva banda, 72 fundacions (4,3%) depenen de l'Arquebisbat de Barcelona o els bisbats de Girona, Lleida, Solsona o Tarragona. Una bona part estan també en el Registro de Entidades Religiosas (RER) del Ministeri de Justícia.

Resta, finalment, un grup de 32 entitats (1,9%), de les quals no es té coneixement en cap mena de Protectorat. Detectades a partir d'altres treballs anteriors als realitzats per la

NOMBRE DE FUNDACIONES DETECTADAS A JUNY DE 2001		
Protectorat	Nre. fundacions	%
Generalitat	1.497	90,0
Ministeris	63	3,8
Bisbats	72	4,3
Ns/Nc	32	1,9
Total	1.664	100

¹Tampoc s'ha pogut determinar el nombre exacte de fundacions arreu del territori estatal i, segons les fonts consultades, el nombre varia notablement. El 1998 el Ministeri d'Educació i Cultura calculava que existien unes 2.000 fundacions arreu d'Espanya, mentre que el Centro de Fundaciones en recollia unes 3.000 en el seu *Directorio de Fundaciones Españolas* de 1995. Altres estudis n'indicaven, però, força més. Per exemple, recentment ha estat publicat un nou estudi (Diversos autors. *La realidad de las Fundaciones en España. Análisis sociológico, psicosocial y económico*. Santander: Fundación Marcelino Botín, 2001) que, tot i centrar-se en dades entre 1995 i 1998, quantifica en més de 5.200 les fundacions actives amb seu a Espanya. No obstant això i havent analitzat en detall les informacions disponibles, en aquest punt es coincideix amb les observacions i els càlculs realitzats en el llibre de Joaquim Muns i Àngels Valls, *Les fundacions a Espanya, Regne Unit, França, Estats Units i Alemanya* (1998). Orientativament, la xifra de fundacions actives a l'Estat espanyol el 1998 era entre 3.000 i 4.000.

Coordinadora Catalana de Fundacions, no s'ha obtingut resposta de l'enquesta sol·licitada i no consten en cap dels registres als quals s'ha pogut tenir accés.

Tenint en compte la població catalana (aproximadament 6.090.000 habitants), actualment hi ha 2,73 fundacions per cada 10.000 habitants.

És, sense dubte, un índex força alt, que està creixent de manera molt ràpida. Així, al final de 1998 les fundacions catalanes representaven més d'un 30% sobre el total de fundacions registrades a l'Estat; la qual cosa suposava que n'hi havia més del doble per càpita –o sigui, 2,1 fund./10.000 hab. a Catalunya, i aproximadament 1 fund./10.000 hab. a Espanya.

No es té coneixement de nous treballs de recopilació, amb informació més actual del conjunt de l'Estat, però l'espectacular creixement del sector a Catalunya fa pensar que les diferències encara s'hauran incrementat durant els darrers tres anys.

En un sentit ben diferent, cal emmarcar el món fundacional dins el conjunt de les organitzacions no lucratives (ONL) del país. Si bé en volum i activitat el fenomen és ben diferent, en nombre absolut d'entitats les fundacions representen una part molt petita. I és que a la Generalitat hi ha registrades, en el mateix període, més de 36.000 entitats associatives.

### Història de les fundacions

Les primeres fundacions de les quals es té constància ja són del segle XII i XIII. Fins al final del segle XIX les entitats que es creen i que encara avui perduren eren llegats benèfics que es destinaven a obres pies i que havien d'esdevenir, posteriorment, hospitals o residències assistencials.

Al final del segle XIX sorgeixen les primeres entitats educatives que encara perduren

avui dia i al tombant de segle es funden les primeres fundacions de caràcter cultural o científic, tot i que fins al 1939 continuen predominant les organitzacions canòniques de serveis socials i hospitalaris.

Malgrat que molt probablement hi ha altres entitats actives avui dia que tenen el seu origen abans del final de la guerra civil de 1936-39 –s'ha pogut comprovar que sovint les respostes sobre l'origen de la fundació fan referència a la data d'inscripció al Registre del Protectorat, entenen que n'hi havia un nou ens, tot i poder provenir d'una associació anterior–, fins llavors només s'han comptabilitzat un 8,8% del total d'entitats conegudes a mitjan de l'any 2001.

DATA D'ORIGEN DE LES FUNDACIONS

Períodes	Nre. fundacions	%
Segles XII-XIX	35	4,3
1900-1939	36	4,5
1940-1959	21	2,6
1960-1975	37	4,6
1976-1982	50	6,2
1983-2001	596	73,8
Ns/Nc	33	4,1
Base	808	100

Durant els primers 20 anys de dictadura a Catalunya es fundaren 21 noves entitats, a les quals se sumaren 37 els següents 15 anys de *desarrollismo* i lleu afebliment del règim autoritari, molt especialment a partir dels anys setanta. En aquest període la majoria d'organitzacions va continuar tenint un caràcter religiós, assistencial i docent molt marcat.

Observant els anys de transició i democràcia és evident que, malgrat semblar que hi hagué una continuïtat en la creació de xarxa fundacional, el franquisme va suposar un trencament i un important fre a la societat civil catalana.

En tan sols set anys, els que separen 1975 de 1982, any de la primera Llei de fundacions a Catalunya, sorgeixen 50 noves enti-

tats. Tenint en compte que en els passats 40 anys es creaven de mitjana aproximadament 3 fundacions cada 2 anys, el fet que el creixement en aquests moments fos de més de 7 anuals es pot considerar gairebé un *boom*.

Ara bé, és amb la Llei de 3 de març de 1982 que sortirà a la llum una activitat social que en alguns casos havia estat opaca, per necessitat, i que en d'altres s'organitzà ràpidament. De les 808 entitats que van facilitar les seves dades, 596 (73,8%) són creades en aquests darrers 18 anys.

Per tal de poder analitzar aquesta realitat i albirar com es pot desenvolupar en el futur, la millor font d'informació és el Registre d'entitats jurídiques de la Generalitat –cal recordar que no totes les fundacions que actuen a Catalunya estan inscrites en aquest Registre, però sí més del 90%.

El procés de registre no segueix un ordre cronològic respecte de la creació real de l'organització. Així, algunes entitats del segle XIX no s'inscriuen fins entrats els anys noranta del segle XX. Així, tot i autoconsiderar-se fundacions, no són reconegudes oficialment fins a la data de la seva incorporació al Registre del Protectorat.

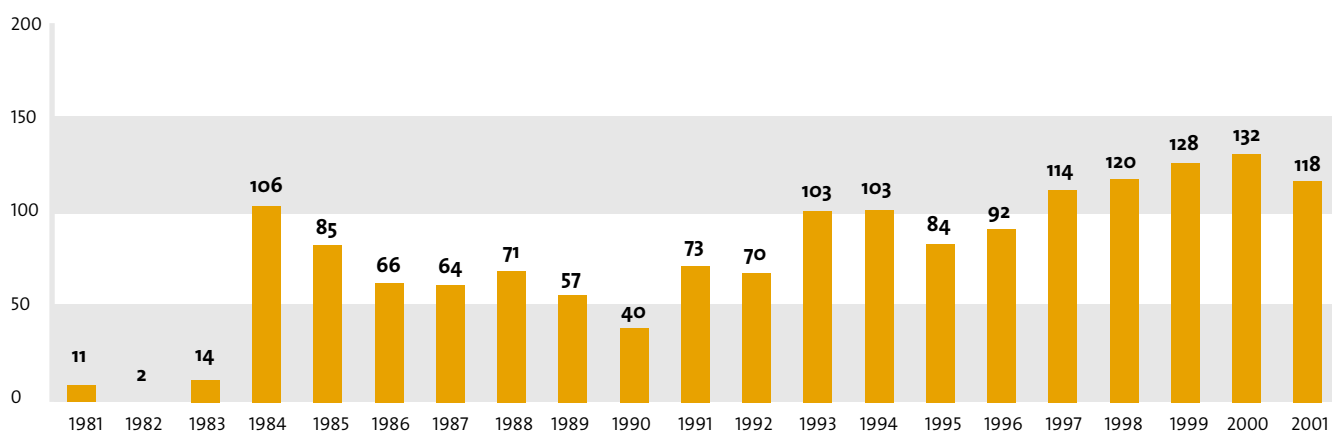
De totes maneres, el nombre de fundacions amb una llarga història són relativament poques comparat amb l'allau d'entitats de recent creació i el Registre mostra com creix el sector.

En el primer període, que va del 3 de març de 1982 al 24 de novembre de 1994 es van registrar de mitjana anual pràcticament 67 fundacions, i en sumaven un total de gairebé 860. Però va ser amb la nova situació creada amb la Llei 30/1994 que el creixement s'accelerà i en uns 6 anys i mig (fins al juny de 2001) s'hi van inscriure quasi 750 noves entitats, amb la qual cosa la mitjana se situà a pràcticament 115 fundacions per any.

A més a més, la tendència apunta més amunt els darrers anys; així, de les 114 fundacions que s'incorporaren a aquest Protectorat l'any 1997 es va passar a 132 l'any 2000.

És clar que els avantatges que aporta la forma jurídica de fundació ha estat i continua essent un fort al·licient per a moltes associacions, que els darrers anys han constituït una entitat fundacional paral·lela. Moltes fundacions, doncs, no són estrictament organitzacions de nova creació, sinó una resposta del món associatiu al marc jurídic vigent.

ANY DE REGISTRE DE LES FUNDACIONS AL PROTECTORAT DE LA GENERALITAT DE CATALUNYA



És una evolució que determina molt clarament dues grans menes d'entitats (malgrat que més endavant caldrà distingir-ne d'altres): d'una banda, el que es podria denominar fundació clàssica, originada a partir d'una dotació fundacional, de l'explotació de la qual deriva una activitat d'interès general; i de l'altra, una nova mena, més propera a una entitat de serveis, que tot i tenir també caràcter d'interès general, crea una fundació per millorar, especialment, la seva capacitat de dotació de recursos.

### Distribució territorial i àmbit geogràfic d'actuació

#### Distribució territorial

Les fundacions, a Catalunya es concentren principalment a la província de Barcelona, la qual cosa és força lògic tenint en compte la distribució poblacional del país.

A la ciutat de Barcelona i a la seva regió metropolitana, hi viu més del 70% del total de la població catalana. Si a més a més es considera la centralització social i política en aquesta zona, no és estrany que, sumant-hi les comarques centrals, el 82,9% de les fundacions hi tinguin la seu. Una millor manera, però, de comparar la distribució del teixit fundacional és analitzant les dades per càpita. En aquest sentit es pot comprovar que a Barcelona, amb

pràcticament 3 fundacions per cada 10.000 habitants, hi ha una major presència d'entitats que a Girona, amb 2,17; Lleida, amb 1,94; o Tarragona, amb 1,76.

DISTRIBUCIÓ TERRITORIAL DE LES FUNDACIONS (àmbit provincial)			
Protectorat	Nre. fundacions	%	x10.000 hab
Barcelona	1.378	82,9	2,98
Girona	115	6,9	2,17
Lleida	69	4,1	1,94
Tarragona	101	6,1	1,76
<b>Total</b>	<b>1.663</b>	<b>100</b>	<b>2,73</b>

De totes maneres, en cap dels casos es pot considerar que hi hagi poques fundacions, ja que tots els índexs són superiors al del conjunt de l'Estat espanyol conegut fins al moment (1 fundació per cada 10.000 habitants).

Aprofundint l'anàlisi més al detall, és possible distingir 5 tipus de comarques segons el nombre de fundacions per càpita.

El Solsonès, amb 7 entitats per a menys de 12.000 habitants és una raresa que ben bé mereix una petita anàlisi en el futur. Tan sols el Barcelonès, amb la gran ciutat com a focus principal, s'hi acostava amb poc més de 4,4 fundacions per cada 10.000 habitants. Aquest cas, però, era força més esperat, tenint en compte el pes de la capitalitat.



## DISTRIBUCIÓ DE LES FUNDACIONS, EN L'ÀMBIT COMARCAL, PER CÀPITA (10.000 HABITANTS)

FUNDACIONS x 10.000 <sup>hab.</sup>
menys d'1
d'1 a 2
de 2 a 3
de 3 a 4
més de 4



Un segon grup està format per les comarques de l'Alt Penedès, el Gironès, Osona, la Cerdanya, el Pallars Sobirà i la Segarra, que tenen un índex entre 3 i 4 fund./10.000 hab. De totes maneres, no és el mateix en els tres primers casos, perquè agrupen grans poblacions, que en els tres darrers, amb nombres absoluts molt més reduïts.

En tercer lloc hi ha 11 comarques –Alt Empordà, Alt Urgell, Anoia, Bages, Baix Camp, Berguedà, Garrigues, Pla de l'Estany, Priorat, Tarragonès i Val d'Aran– que oscil·len en una ràtio entre 2 i 3. També en

aquest grup, no obstant això, hi ha moltes diferències, atesa la disparitat poblacional de llocs com el Tarragonès, el Baix Camp o el Bages, amb força més de 100.000 habitants, respecte de la Val d'Aran, per exemple, amb poc més de 7.000.

La resta de territoris (18), exceptuant-ne 6 que mereixen un comentari a part, concentren entre 1 i 2 fundacions per cada 10.000 habitants. En aquest grup cal destacar tots dos Vallès, especialment l'Occidental, i el Baix Llobregat, perquè són les tres comarques més poblades després del Barcelonès i

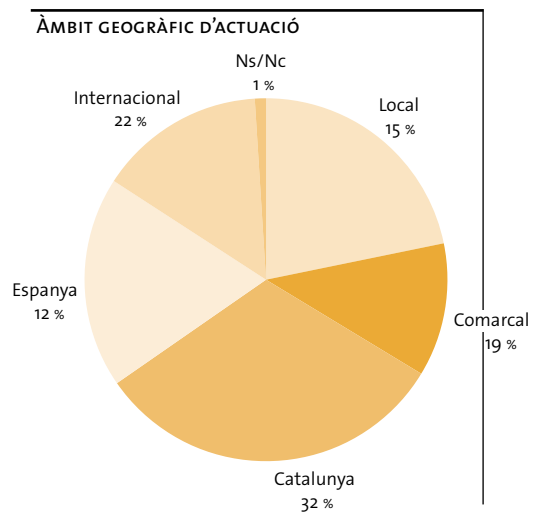
en canvi tenen un nombre relativament baix d'entitats. Sembla evident que la proximitat de la ciutat de Barcelona esdevé un fre per a les zones veïnes.

En darrer lloc se situen l'Alta Ribagorça, el Montsià, el Pla d'Urgell, la Ribera d'Ebre, la Terra Alta i l'Urgell, comarques totes amb menys de 4 fundacions i un índex molt per sota de la mitjana catalana. Els casos més especials els protagonitzen el Pla d'Urgell i la Ribera d'Ebre, ja que amb força més de 20.000 habitants en ambdós casos, tan sols hi ha 1 entitat. Per la seva banda, és força més entenedor que no n'hi hagi cap a l'Alta Ribagorça, ja que és la comarca més despoblada de Catalunya (menys de 4.000 habitants).

### Àmbits geogràfics d'actuació

Un altre aspecte ben diferent, però tan interessant o més, és l'àmbit geogràfic d'actuació que es marquen les mateixes fundacions. En aquest sentit, la primera distinció és el percentatge d'entitats que actuen estrictament dins el marc català, que en són 2 de cada 3 (66%), respecte de les que ho fan en el conjunt de l'Estat (12%) i les que treballen també en l'àmbit internacional (22%).

L'element territorial és molt important per a les fundacions perquè molt sovint, en els mateixos estatuts constituents, es delimita perfectament on o sobre qui ha d'actuar l'organització. És a dir, defineix els beneficiaris de l'activitat fundacional.



En aquest context, el 34% de les fundacions del nostre país tenen un marcat caràcter local, amb una petita col·lectivitat, una població i els seus contorns o una comarca com a abast de la seva acció.

És evident, doncs: primer, que hi ha una gran proximitat entre entitat i beneficiaris, i segon, que moltes fundacions tenen el seu origen en la cobertura d'unes demandes o necessitats concretes, les quals no eren o no són satisfetes per ens més generalistes.

### Àmbits d'actuació, tipus d'activitat i sectors atesos

#### Àmbits d'actuació

Les fundacions catalanes acostumen a treballar en diferents àmbits d'actuació simultàniament. Així, tot i que les seves fites o el seu públic objectiu pugui ser molt delimitat, es treballa des d'una perspectiva força àmplia. De mitjana, cada entitat ha esmentat 2 àmbits diferents. Això en fa molt difícil la classificació en agrupacions rígides i caldrà, en aproximacions posteriors, fer-ne una anàlisi molt més detallada i qualitativa. Així, doncs, més que una categorització de les entitats, el present apartat mostra quins són els àmbits d'activitat més comuns.

Prop del 37% de les fundacions catalanes realitza serveis socials i assistencials. Un 13,6% treballa en l'àmbit de la salut, molt especialment prestant serveis sanitaris i hospitalaris. No obstant això, l'educació és l'àmbit més comú i gairebé el 47% de les fundacions afirmen que duen a terme tasques docents. Per la seva banda, aproximadament un 40% du a terme o promou actes culturals de tota mena i un 26,5% declara que dedica esforços en recerca.

Altrament, un 9% treballa en temes de cooperació i/o desenvolupament, especialment internacional; i, finalment, un 6% actua en l'àmbit mediambiental.

ÀMBITS TEMÀTICS D'ACTUACIÓ		
Àmbits temàtics	Fundacions	%
Serveis socials	301	37,3
Salut (hospitalària)	110	13,6
Educació	379	46,9
Cultural	325	40,2
Recerca	214	26,5
* Coop./des./int.	75	9,3
Medi ambient	49	6,1
Base	808	100

\* Cooperació/desenvolupament/internacional

## Sectors atesos o de treball

### A. Fundacions de serveis socials i salut

Els dos col·lectius més atesos per les fundacions que ofereixen serveis socials són els discapacitats, en un sentit força ampli (físics o psíquics), i la gent gran. Més d'un terç d'aquest tipus d'entitat treballa per a aquests segments.

En segon lloc se situa la infància (21,3%) i la joventut (17,6%), tot i que un 18,3% de les fundacions afirmen que presten serveis al públic en general, sense adreçar-se específicament a cap grup en concret.

La família (13%), la pobresa (12,3%) i la marginació (7,3%), els malalts crònics o terminals (10,3%) i la dona (9%) resten en un ter-

cer nivell, i no és gens menyspreable el nombre d'organitzacions que hi destinen una part o la totalitat dels seus esforços.

SECTORS ATESOS DE FUNDACIONS DELS ÀMBITS DE SERVEIS SOCIALS I SALUT		
Serveis atesos o de treball	Serveis socials	Salut (hospitalària)
Discapacitats	35,9	18,2
Gent gran	34,6	32,7
Infància	21,3	18,2
General	18,3	45,5
Joventut	17,6	15,5
Família	13,0	13,6
Pobresa	12,3	6,4
Malalts crònics o terminals	10,3	30,0
Dones	9,0	6,4
Marginació	7,3	2,7
Minories	3,0	
Immigració	2,0	
Malalts mentals	2,0	2,7
Aturats	1,3	
Drogodependències	1,3	1,8
Altres	8,3	10,0
Base	301	110

Força més minoritaris són temes com l'atenció a les minories i la immigració, als malalts mentals, als aturats o als drogodependents.

Per la seva banda, gairebé la meitat (45%) de les fundacions faciliten serveis sanitaris de manera genèrica, és a dir, a tota aquella persona que en necessiti. Amb tot, l'especialització en aquest sector també és important i hi ha dos tipus de destinataris destacats.

1 de cada 3 fundacions de l'àmbit de la salut tracta amb gent gran, una proporció molt similar a la que s'adreça a malalts crònics o malalts terminals.

Així mateix, entre un 14% i un 18% d'aquestes organitzacions s'adrecen a discapacitats, infància, joventut i família.

És evident que, finalment, les fundacions de salut i serveis socials atenen sectors especialment difícils, perquè és on

l'Administració no arriba o ho fa amb dificultats. En aquest àmbit, més que en qualsevol altre, s'exemplifica com les fundacions són l'expressió de la societat civil per respondre a les demandes i necessitats socials que l'espai polític no és capaç de satisfer.

#### B. Fundacions docents

Hi ha un gran nombre d'entitats docents d'iniciativa social que treballen en l'educació infantil (25,1%), primària (28,2%) i/o en l'ESO (24%). Acabat l'ensenyament obligatori, però, el batxillerat (13,5%) o la formació professional, ja sigui amb els nous cicles formatius (12,7%) o la FP tradicional (16,9%), són relativament menys atesos.

SECTORS ATEsos PER LES FUNDACIONS DOCENTS	
Sectors docents	%
Educació infantil	25,1
Educació primària	28,2
ESO	24,0
BUP/COU	4,7
Batxillerat	13,5
Cicles formatius	12,7
FP	16,9
Universitària	32,2
Postgrau	28,2
Reciclatge/educació continuada	22,2
Adults	22,2
Educació especial	9,0
No reglat	33,2
Altres	6,1
Base	379

D'altra banda, gairebé 1 de cada 3 fundacions catalanes de l'àmbit docent fa formació universitària, i també en són força nombroses les que ofereixen ensenyament posterior, en forma de postgraus (28,2%) o reciclatge i educació continuada (22,2%).

Així mateix, un 33,2% ofereixen cursos no reglats; és a dir, sense titulació oficial, mentre que un 22,2% s'adreça a l'educació d'adults i un 9% a l'educació especial.

#### C. Fundacions culturals, recerca, cooperació i medi ambient

En l'apartat de fundacions culturals hi ha una gran disparitat d'entitats i d'objectius, amb la qual cosa és força difícil destacar algun àmbit en concret. De totes maneres, els àmbits més tractats són arts i espectacles (28,3%), ciències socials (23,4%), formació continuada (24%) o difusió de pensament (20%).

SECTORS ATEOS O ÀMBITS TEMÀTICS DE LES FUNDACIONS CULTURALS, D'INVESTIGACIÓ, COOPERACIÓ I MEDI AMBIENT				
Àmbits temàtics	Cultural	Recerca	Cooperació-desenvolup.-internacional	Medi ambient
Afers internacionals	9,2	8,4	30,7	16,3
Arquitectura i urbanisme	9,2	6,1	10,7	18,4
Arts i espectacles	28,3	9,3	16,0	28,6
Belles arts	8,0	2,8	1,3	0,0
Ciències de la salut	11,7	45,3	21,3	18,4
Ciències naturals	8,0	9,8	8,0	20,4
Ciències socials	23,4	24,8	22,7	18,4
Conservació patrimoni	16,6	12,6	16,0	30,6
Desenvolupament	13,8	17,3	53,3	38,8
Difusió pensament	20,0	17,3	26,7	22,4
Enginyeria i tecnologia	8,6	20,1	24,0	30,6
Esportives	14,8	3,7	8,0	18,4
Filosofia i humanitats	17,5	14,5	14,7	16,3
Formació continuada	24,0	25,7	45,3	38,8
Lleure	15,7	6,1	14,7	20,4
Medi ambient	16,6	21,0	30,7	95,9
Promoció local	15,1	8,4	20,0	22,4
Religió	8,6	4,7	6,7	8,2
General	3,4	0,5	0,0	0,0
Altres	13,5	7,0	5,3	6,1
Base	325	214	75	49

Entre les fundacions que patrocinen o fan recerca, les ciències de la salut és l'espai més comú (45,3%), seguit, ja de força lluny, de les ciències socials (24,8%). Ara bé, bona part d'elles, igual que la resta d'entitats, es dediquen també a la formació (25,7%) més enllà de l'educació reglada. Els treballs sobre el medi ambient (21%) o l'enginyeria i la tecnologia (20,1%) també són força destacats.

Ahora, les fundacions de cooperació fan, majoritàriament, projectes de desenvolupament (53,3%), amb molta atenció a l'àmbit internacional (30,7%). Tanmateix, el medi ambient (30,7%) i sobretot la formació continuada (45,3%) són objectius importants d'aquest tipus d'entitats.

Finalment, malgrat que allò que les defineix és la tasca al voltant de l'entorn natural, les fundacions mediambientalistes treballen simultàniament en diferents àmbits.

## LES PRINCIPALS ACTIVITATS QUE DUEN A TERME LES FUNDACIONS

Tipus d'activitat	TOTAL	Serveis socials	Salut (hospitalària)	Educació	Cultural	Recerca	Cooperació-desenvolup.-internacional	Medi ambient
Cursos, congressos, conferències	51,0	32,9	50,9	68,1	68,6	92,1	66,7	69,4
Publicacions	29,6	17,9	31,8	34,8	43,7	51,4	57,3	57,1
Serveis socials	29,5	73,4	35,5	16,1	10,8	13,6	18,7	20,4
Beques i premis	30,3	17,6	25,5	38,8	41,5	49,1	37,3	36,7
Ensenyament	26,7	18,6	25,5	52,8	25,5	26,2	36,0	44,9
Recerca	21,9	12,3	40,0	29,0	22,2	58,9	49,3	55,1
Exposicions	17,5	10,3	10,0	17,7	36,3	21,0	28,0	34,7
Ajuts projectes, entitats	15,7	17,3	15,5	17,9	23,1	20,1	26,7	28,6
Serveis de documentació	14,6	6,6	12,7	18,5	22,8	27,6	41,3	26,5
Assistència sanitària	13,4	20,3	72,7	8,4	3,1	18,2	14,7	8,2
Sensibilització	13,4	15,6	13,6	14,0	14,5	16,8	42,7	49,0
Projectes de cooperació i desenvolupament	10,5	9,3	10,9	13,5	9,5	18,2	74,7	44,9
Ajuts individuals, família	10,0	19,6	10,0	10,8	9,2	4,2	12,0	10,2
Activitats de lleure	8,4	14,6	10,0	10,8	9,8	3,7	16,0	24,5
Esport	5,7	6,6	4,5	9,0	9,5	3,7	9,3	14,3
Art i espectacles	7,3	5,3	6,4	8,2	17,8	6,5	14,7	30,6
Altres	6,4	11,0	2,7	5,0	6,2	2,8	12,0	8,2
Base	808	301	110	379	325	214	75	49

resposta múltiple

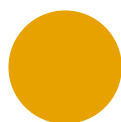
### Tipus d'activitat

Més diverses són encara les activitats que duen a terme, ja que hi ha infinitat d'objectius i finalitats fundacionals. En aquest punt s'han intentat agrupar en una tipologia d'activitats que reflecteixi les tasques més comunes, tot i que es perd una gran part de la riquesa que van expressar les fundacions.

La **formació i divulgació** són d'una importància cabdal, ja que allò que fan més fundacions és organitzar conferències, congressos o cursos i editar publicacions de tot tipus, sense oblidar el manteniment de serveis de documentació i la realització d'exposicions.

Un altre bloc important és l'**assistència a individus i entitats**, ja sigui en forma de serveis socials, col·laboracions en projectes, amb institucions o persones o en prestació d'assistència sanitària, gestió de llars, residències o diferents tipus de tuteles.

També té molt de pes la **incentivació de la recerca o de la creativitat**, amb la concessió de beques i premis o el muntatge d'exposicions.



# Les fundacions catalanes per dins

## Els recursos humans

### Els professionals

<sup>2</sup> Aquesta és, evidentment, una dada resultant d'una percepció qualitativa dels analistes del present treball, basant-se en l'observació de la resposta obtinguda i el modest coneixement del sector.

<sup>3</sup> Tot i que la mitjana i la desviació tipus són mesures molt entenedores, provoquen lectures errònies en aquest cas, a causa de la asimetria de la distribució. Les grans diferències entre fundacions (poques molt grans conviuen amb d'altres molt petites) donen valors extrems, amb la qual cosa els millors indicadors són la mediana i el rang interquartil·lic com a mesures de centralització i dispersió.

Amb només 549 entitats que han facilitat les xifres de les seves plantilles –enteses com a nombre de persones remunerades que hi treballen habitualment–, es comptabilitzen 24.481 professionals del sector. Així, tot i que no es poden fer extrapolacions matemàtiques –atès que és una mostra de conveniència, de la qual no es poden mesurar marges d'error mostrals–, considerant qualitativament el pes que tenen les fundacions que van respondre l'enquesta de la Coordinadora Catalana de Fundacions, es pot xifrar, orientativament, en més de 40.000 les persones que treballen regularment en el món fundacional al nostre país.<sup>2</sup>

Amb tot, hi ha diferències molt importants que palesen una forta concentració en poques grans organitzacions, mentre que hi ha un gran nombre d'entitats mitjanes i petites. Així, la mediana és de tan sols 7 persones, però el rang interquartil·lic és de 23, tot mostrant la gran disparitat de dimensió.

NOMBRE DE TREBALLADORS			
Treballadors	Fundacions	%	%/total treb.
0	62	11,3	0,0
1	54	9,8	0,2
<5	107	19,5	1,3
<10	87	15,8	2,4
<50	152	27,7	13,8
<500	79	14,4	52,4
>500	8	1,5	30,0
<b>Total</b>	<b>24.481</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
Mediana <sup>3</sup>	7	-	-
Rang interquartil·lic	23	-	-
Base	549	549	24.481

Un 11,3% de les fundacions no tenen cap persona alliberada i depenen absolutament o bé del voluntariat d'alguns responsables o bé d'algun professional alliberat per una

altra entitat, el qual dedica part del seu temps a la gestió de la primera. Si s'hi suma el 9,8% que únicament té un assalariat, s'obté allò que es podria denominar una microfundació, categoria que representa el 21,1% de l'univers analitzat.

D'altra banda, un 35,3% de les fundacions tenen una estructura mínima i són gestionades per plantilles entre 2 i 9 efectius, amb la qual cosa es poden classificar com a entitats petites. Així, doncs, pràcticament la meitat de les fundacions catalanes –aquí observades– (46,6%) són de mida molt reduïda i tenen poc pes, a primera vista, en les xifres globals del sector. Una anàlisi molt més qualitativa de l'activitat de cada entitat, però, revela que tenen una importància de primer ordre en el teixit associatiu. Amb recursos humans molt limitats aconsegueixen desenvolupar iniciatives socials molt destacades.

Les que serien organitzacions mitjanes petites, amb estructures entre 10 i 50 treballadors, aglutinen el 27,7% del conjunt d'entitats analitzades i ja hi treballa pràcticament el 14% dels professionals. En aquest sentit s'evidencia que la gran majoria de fundacions (84,2%) actuen amb equips relativament reduïts.

On es concentra la major part dels professionals del teixit fundacional (52,4%) és en les entitats mitjanes grans, en cadascuna de les quals treballen entre 50 i 500 persones. En aquest grup, és clar, hi ha grans diferències, però són organitzacions ja força estructurades i molt professionalitzades.

Finalment, destaca un molt petit grup de fundacions (1,5%) realment grans, amb plantilles superiors als 500 assalariats, totes de l'àmbit hospitalari i, en algun cas, docent.

## Els patronats

Les dades recollides sobre els patronats van ser les composicions nominals, a partir de les quals s'ha obtingut el nombre absolut, que només es pot considerar aproximativa-ment, i la mitjana aritmètica.<sup>4</sup> Així, les 736 entitats que van explicitar la composició del seu màxim òrgan de govern, sumen més de 6.150 patrons, la qual cosa significa acceptar una mitjana de 8,4 responsables, amb una desviació estàndard de 5,6 individus, per consell d'administració.<sup>5</sup>

El 41,6% de les fundacions tenen un patronat d'entre 3 (mínim legal) i 5 membres, mentre que un 38,2% el tenen d'entre 6 i 10. Per sobre d'aquesta xifra se situa un 12,1%, amb un òrgan d'entre 11 i 15 persones, un 5% d'entre 16 i 20, i, finalment, un reduït nombre d'entitats (3,1%), les quals són governades per més de 20 patrons.

NOMBRE DE PATRONS	
Patrons	%
1-5	41,6
6-10	38,2
11-15	12,1
16-20	5,0
21 o més	3,1
<b>TOTAL (N)</b>	<b>6.152</b>
Mitjana	8,4
Desviació estàndard	5,6
<b>Base</b>	<b>736</b>

D'altra banda, es pot afirmar que hi ha força persones que són simultàniament en més d'un patronat i que en molts casos hi ha un fort component representatiu d'altres organismes, públics o privats. Així, la presència per designació o representació d'administracions o ens d'iniciativa social o mercantil és força freqüent.

## Els voluntaris

En la iniciativa social, el voluntariat, aquelles persones que col·laboren i treballen sense contraprestació econòmica, sempre ha estat molt important. No obstant això, les fundacions, pel seu propi caràcter estable i institucional, ha tingut una clara tendència a la professionalització de les seves estructures. Així, mentre que hi ha entitats en les quals la participació de voluntaris és essencial, n'hi ha moltes altres que, amb necessitat de treballadors altament qualificats, són formades exclusivament per personal remunerat.

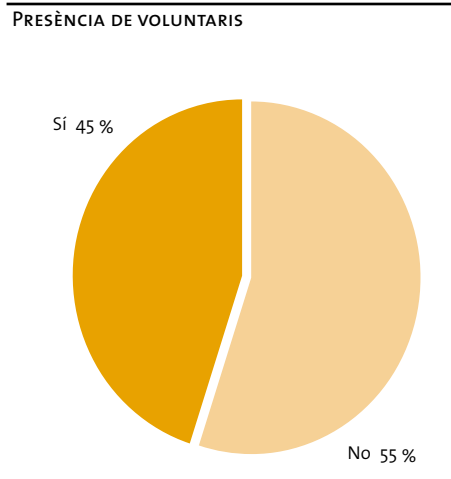
Una altra cosa ben diferent és que en el tercer sector, habitualment, hi ha un vessant voluntarista molt important. Precisament el fet que siguin organitzacions no lucratives i que la missió sempre tingui el component social al seu centre demana, fins i tot als mateixos professionals, una implicació extraordinària. Justament la frontera entre professionalitat i voluntariat ha estat sempre un punt ineludible dels debats del món fundacional.

Amb les dades disponibles –de 1998– es pot afirmar que gairebé el 45% de les fundacions catalanes utilitzen la força del voluntariat, estrictament parlant, mentre que aproximadament el 55% de les entitats no.

Molt més difícil és fer-ne una quantificació, ja que el concepte mateix de voluntaris és molt elàstic i s'hi inclouen idees ben diferents; des de les persones que dediquen unes quantes hores diàries a tasques socials o administratives, fins a persones inscrites en una base de dades de donants –per exemple els 40.000 donants de la Fundació Internacional Josep Carreras–, passant per individus que col·laboren esporàdicament en una activitat concreta.



<sup>6</sup> Cal aclarir que en les dades facilitades no s'explicita si són socis individuals o col·lectius, la qual cosa significa que en alguns casos els col·laboradors comptabilitzats són persones jurídiques.



Tot i que les projeccions només poden ser molt vagues i orientatives, sembla que a Catalunya participen voluntaris en més de 700 fundacions. Això vol dir que la força de treball no es limita exclusivament als 40.000 professionals que aproximadament nodreixen el sector, sinó que, en diferents formes i intensitat, cal afegir-hi força més de 100.000 persones que atorguen una part del seu temps o els seus recursos no monetaris a la consecució dels objectius fundacionals.

En aquest tema, però, el més important no són les xifres, sinó l'aspecte qualitatiu. Siguin més o siguin menys, és clar que les fundacions van molt més enllà de les seves pròpies estructures i mobilitzen una força social que els permet desenvolupar una tasca molt superior a la que pot semblar amb la lectura de les primeres dades.

**NOMBRE DE VOLUNTARIS**

	Voluntaris
<b>TOTAL</b>	<b>50.736</b>
Mediana	38,2
Rang interquartil·lic	24,8
Base	142

### Els col·laboradors econòmics permanents

Un altre element per subratllar són els "socis" o adherits, malgrat que en aquest cas cal parlar d'una contaminació terminològica, causada per la forta vinculació amb el món associatiu de moltes fundacions. La figura de *soci*, legalment no existeix, ja que les fundacions es regeixen per un patronat i no per una assemblea de socis amb veu i vot. Tanmateix, aquesta és la fórmula popular més estesa per referir-se als col·laboradors econòmics permanents, els quals, jurídicament, no tenen en cap cas el govern de l'entitat.

No són gaires les entitats que tenen aquesta fórmula de col·laboració; van facilitar-ne xifres tan sols 140 organitzacions, i malgrat no poder afirmar que totes les que no van explicitar-ne un nombre no tenen donants econòmics permanents, és clar que la majoria no utilitza aquesta figura.

Ara bé, per a la majoria de les entitats que en disposen, té una importància de primer ordre. En certs casos perquè és un recurs humà molt destacable, però especialment perquè és una font de recursos econòmics cabdal, des del punt de vista quantitatiu i sobretot qualitatiu.

La mediana és de 72,5, però el rang interquartil·lic és de més de 235. Això vol dir que, com en altres casos, les diferències són molt grans entre entitats. Si bé n'hi ha algunes amb un nombre extraordinàriament elevat (per exemple, més de 150.000 socis a Intermón), n'hi ha d'altres (23%) amb menys d'una desena.<sup>6</sup>

Tot i ser poques entitats, una vegada més el còmput global és molt elevat. Les 140 fundacions responents sumen més de 360.000 associats.

<sup>7</sup> Les dades econòmiques van ser recollides i tractades en pessetes. Per tal de fer-ne una lectura actualitzada s'han convertit a euros i s'ha optat per arrodonir-les.

NOMBRE DE COL-LABORADORS ECONÒMICS PERMANENTS	
	Socis o adherits
<b>TOTAL</b>	<b>360.382</b>
Mediana	72,5
Rang interquartil·lic	235,5
Base	140

S'ha de subratllar un cop més, doncs, la importància de les sinergies de les fundacions. Tan sols amb les fundacions analitzades, que numèricament representen menys de la meitat del total d'entitats registrades a Catalunya, hi treballen unes 25.000 persones, reben el suport desinteressat de més de 50.000 i hi col·laboren econòmicament més de 360.000.

Malauradament, no es disposa de les dades de totes les fundacions, però aquestes xifres són prou eloqüents per demostrar el potencial d'aquest sector en la nostra societat. És un atreviment que caldrà refutar properament, però les projeccions més immediates, quant a recursos humans per al global de tot el sector, suposa parlar de més de 40.000 professionals, 100.000 voluntaris i de prop de 500.000 col·laboradors econòmics permanents.

### Els recursos econòmics<sup>7</sup>

#### Dotació fundacional

La dotació fundacional està composta per aquells béns afectats pel fundador, terceres persones amb posterioritat o per la mateixa fundació, per al compliment dels fins fundacionals, la disponibilitat dels quals béns és fortament limitada per la llei.

Les 327 fundacions que van facilitar aquesta informació sumen més de 209M €. Ara bé, tan sols 15 entitats (4,6%) acaparen pràcticament dues terceres parts (64,8%) d'aquest import. I és que la majoria de les organitzacions (57,2%) tenen menys de 60 mil € com a dotació fundacional l'any 2000.

DOTACIÓ FUNDACIONAL		
Dotacions fundacionals	% fundacions	%/total dotacions
< 6 €	13,8	0,1
6-30 €	33,0	1,2
30-60 €	10,4	0,8
60-600 €	27,5	10,3
600-3000 €	10,7	22,7
> 3000 €	4,6	64,8
<b>Total</b>	<b>209.000</b>	<b>100</b>
Mediana	48	
Rang interquartil·lic	237,4	
<b>Base</b>	<b>327</b>	<b>209.000</b>

Absoluts en milers

La mediana és de 48 mil €, però la dispersió (rang interquartil·lic) és de més de 237 mil €; amb un màxim superior als 30M € i un mínim inferior a 3 mil €.

En conjunt, sumant tots els imports de les fundacions que han facilitat simultàniament dotació i pressupost anual, es conclou que aquesta partida del balanç representa aproximadament una quarta part (25%) de l'exercici de les entitats en un any.

En aquests resultats, hi intervenen dos aspectes. D'una banda, les ja esmentades diferències de dimensió de les fundacions catalanes i, de l'altra, les polítiques financeres d'entitats amb objectius i formes de fer ben divergents. Així, només 2 de les 15 fundacions amb més dotació fundacional són també de les 15 amb més pressupost anual.

Per al 26,5% de les fundacions, la dotació fundacional és menys d'un 5% del seu pressupost anual; per a poc més del 24%, la proporció se situa entre el 5 i el 25%; i per a un 17,6% entre aquesta quarta part i un equilibri a parts iguals.

PROPORCIÓ DE DOTACIÓ FUNDACIONAL SOBRE PRESSUPOST ANUAL	
% dotació/pressupost	% fundacions
< 5%	26,5
5 - 25%	28,1
25 - 50%	8,8
50 - 100%	8,8
100 - 200%	8,8
> 200%	19,0
<b>Base</b>	<b>306</b>

\* Cal fer un apunt sobre les dades econòmiques. Aquestes fan referència a les xifres més actualitzades possibles. Així, la base és el pressupost per a l'any 2000, però si no es disposa d'aquesta informació s'ha treballat amb l'import d'ingressos de l'últim exercici tancat (1999) o, per defecte, amb les dades de 1997 o 1996, recollides en el I Directori.

Restava encara un 27,8% de les fundacions que tenen un pressupost anual inferior o molt inferior –menys de la meitat per al 19% d'entitats– a la partida del passiu afectada pels fins fundacionals.

Aquestes dades palesen novament els dos grans models ideals de fundació que conviuen actualment. D'una banda, hi ha les entitats que podrien denominar-se fundacions clàssiques, que viuen del benefici d'una dotació fundacional important que els permet desenvolupar la seva tasca. De l'altra, hi ha una nova tipologia de fundació que actua com a entitat prestadora de serveis, per la venda dels quals es finança, principalment.

Si la primera modalitat neix d'un patrimoni que es destina a una activitat concreta i el seu pressupost està molt estretament lligat a aquest fons fundacional, la segona no es dota d'una font de finançament pròpia i independent i depèn de la venda dels béns i serveis que genera.

#### Pressupost anual<sup>8</sup>

El pressupost que mouen, en un any, les 635 fundacions que han facilitat aquesta informació és d'aproximadament 1.352M €.

Novament les grans diferències entre entitats pot donar una idea errònia, ja que una extrapolació aritmètica suposaria que com a mitjana una fundació catalana té un pressupost anual de 1,634M €; però la distribució és molt irregular.

En canvi, i paral·lelament al volum de les plantilles, la realitat és que les fundacions catalanes són força petites, ja que la mediana és de tan sols 240 mil € anuals. El rang interquartil·lic és força ampli (més de 841 mil €), la qual cosa indica la gran varietat de dimensions existent, fins i tot excloent-ne les entitats més petites i les més grans. I és que conviuen entitats amb pressupostos per sobre dels 150M €, amb d'altres amb menys de 600 €.

#### VOLUM PRESSUPOSTARI (EN MILERS €)

Pressupost anual	Fundacions	%/fundacions	%/pressupost
< 600	432	68,0	5,1
600 – 6.000	165	26,0	24,0
6.000 – 30.000	30	4,7	32,9
> 30.000	8	1,3	38,0
<b>Pressupost total 2000</b>	<b>1.352.000</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
Mediana	240	-	-
Rang interquartil·lic	841	-	-
<b>Base</b>	<b>635</b>	-	-

Novament l'extrapolació matemàtica no és possible per al total de 1.664 fundacions, però molt probablement el món fundacional català mou anualment més de 1.800M €.

Amb dades entre 1996 i 1998, sobre 523 organitzacions, es recollien 855M € i llavors s'especulava sobre la possibilitat que el conjunt del món fundacional pogués més de 1.200M € l'any. No és tan agosarat, doncs, pensar que amb les dades actuals se superi fins i tot la previsió de 1.800M €.

Cal subratllar de manera molt destacada la gran concentració d'aquest volum econòmic en poques fundacions. Les 8 entitats més grans, que tot just representen l'1,3% de les que han participat en aquest apartat de l'estudi, aglutinen el 38% del pressupost anual global. I si s'hi sumen les 30 entitats següents en el rànquing (tot esdevenint només el 6% de les organitzacions de les quals es disposa de pressupost) mouen en un exercici més del 70% dels diners comptabilitzats.

En la banda baixa, el 68% de les fundacions treballen amb menys de 600 mil € i totes aquestes sumades tot just representen el 5,1% del valor total.

Enmig, el segment que es podria anomenar mitjà, compost per fundacions amb un pressupost anual entre 600 mil € i 6M €, aglutina el 26% d'entitats del sector i el 24% del seu volum econòmic.

En xifres absolutes significa que 8 entitats mouen més de 510M € l'any, 30 organitzacions més en mouen uns 445M €, les següents 165 organitzacions gairebé 325M € i la resta, 432, poc més de 69M €.

### Origen dels ingressos

Un dels debats més interessants al voltant del tercer sector en general i del món fundacional en particular és la seva dependència o independència respecte de les administracions i el sector públic. Això implica saber la capacitat de les entitats per generar recursos i autofinançament, com també conèixer la importància del mecenatge i el patrocini.

En aquest sentit, es va qüestionar a les fundacions sobre l'origen dels seus ingressos, tot distingint:

Primerament, recursos propis generats per l'activitat privada de la fundació, i explicitant-hi: import ingressat en concepte de quotes o formes semblants de socis, adheritos o qualsevol altre tipus de col·laboració econòmica periòdica; import provinent de la venda de béns i serveis el pagador del qual no fos l'Administració pública; i resta d'ingressos atribuïbles de manera directa o indirecta a les activitats fundacionals i que no tinguessin el seu origen en donacions de tercers o en el sector públic.

En segon lloc, ingressos per filantropia o captació de fons, separant-hi donacions realitzades per entitats i les realitzades per persones físiques.

I en tercer i darrer lloc, recursos provinents del sector públic, incloent-hi subvencions i ingressos per venda de béns i serveis el pagador dels quals fos qualsevol administració pública.

#### INGRESSOS SEGONS ORIGEN (EN MILIONS D' € I ENTRE PARÈNTESI EL %)

Origen	Total	%
<b>Donacions</b>	<b>481,63</b>	<b>(49,5)</b>
Contribucions periòdiques ("quotes")	146,14 (30,3)	(15,0)
Donacions de persones	232,75 (48,3)	(23,9)
físiques	33,67 (14,5)	
jurídiques	199,08 (85,5)	
Subvencions de l'Administració pública	102,74 (21,3)	(10,6)
<b>Prestació de béns i serveis</b>	<b>454,2</b>	<b>(46,7)</b>
Venda béns/serveis al sector privat	200,29 (44,1)	(20,6)
Pagament per serveis al sector públic	253,91 (55,9)	(26,1)
<b>Altres</b>	<b>37,17</b>	<b>(3,8)</b>
<b>Total</b>	<b>973</b>	<b>(100)</b>
Base		(311)

Considerant les fundacions com un tot, és a dir, amb la suma de tots els seus pressupostos, es pot observar que pràcticament la meitat (49,5%) dels ingressos del sector provenen de donacions, un percentatge molt semblant (46,1%) de la prestació de béns i serveis per les mateixes entitats i tot just per sota del 4% també és generat per les mateixes fundacions per altres conceptes.

Dins de les donacions cal distingir entre les contribucions periòdiques, majoritàriament provinents de col·laboradors econòmics permanents, que representen el 15% dels ingressos totals, les donacions de persones físiques i jurídiques que esdevenen gairebé el 24% i les subvencions de les administracions públiques, que representen només el 10,6% de l'import analitzat.

Cal aclarir que si bé la partida més important en aquest capítol és l'aportació de persones jurídiques privades, les fundacions empresa i especialment les caixes, que tenen una fundació la missió de la qual és la gestió i administració de l'obra social, poden donar una imatge errònia. Només una entitat ja suma més del 60% d'aquesta partida del món fundacional estudiat.

Tot i que no és possible detallar-ho prou exactament, si s'exclou aquesta tipologia d'entitat, allò que es podria denominar més concretament patrocini i mecenatge vindria a representar aproximadament entre el 8 i el 10% dels ingressos fundacionals.

D'altra banda, també s'ha volgut distingir el tipus de pagador per la venda de béns i serveis de les fundacions, ja que si bé tot aquest capítol pot ser considerat ingressos propis derivats de l'activitat, una bona part de les fundacions més grans s'adrecen molt majoritàriament a proveir serveis a l'Administració pública. És el cas de moltes entitats hospitalàries, de recerca o docents.

Així, s'ha pogut saber que prop del 26% dels ingressos d'un any en el món fundacional deriva del pagament per la prestació de serveis de caire o titularitat pública, mentre que un 20,6% provenen de la prestació de serveis retribuïts, venda d'entrades, cursos, etc., els pagadors dels quals són persones privades.

Finalment, cal reconèixer un petit error metodològic, ja que s'agrupen la resta d'ingressos en un calaix genèric, sense distingir un concepte especialment interessant com és el benefici derivat de la dotació fundacional. Evidentment, en properes ocasions es procurarà recollir aquesta especificitat qualitativament prou important, malgrat que quantitativament sembla molt petita (3,8% com a màxim).

S'hauran de revisar els resultats propiament, però amb aquesta observació tot sembla indicar que s'imposen molt majoritàriament les fundacions enteses com a entitats prestadores de serveis davant un reduït nombre de fundacions clàssiques basades en un patrimoni privat destinat a una activitat d'interès general.

Pel que fa referència a la dependència de l'Administració, aquesta no és menys previsible, ja que suma gairebé el 37% del total d'ingressos de les fundacions aquí tractades, però aquesta és principalment indirecta, en ser el client principal de l'activitat fundacional. És una font econòmica molt important, però no és en cap cas majoritària ni té una naturalesa assistencial.

En aquest punt cal subratllar que hi ha una clara tendència des de l'Administració pública a canviar la naturalesa de les seves aportacions a les organitzacions d'iniciativa social i cada dia són menys les subvencions directes a les entitats per passar a ser contraprestacions per serveis.

També en aquest cas despunta un reduït grup de fundacions d'un àmbit concret. Entre les 10 fundacions amb més ingressos provinents de l'Administració pública, 8 són centres hospitalaris, els quals ells sols aglutinen la meitat de la partida comptabilitzada.

D'altra banda, dins els recursos propis per activitat en el sector privat és evident que també hi ha un pes molt significatiu d'algunes poques entitats, especialment educatives. Com a exemple, val a dir que les 10 fundacions amb la major partida d'ingressos per prestació de serveis a privats, sumen un 50% d'aquest capítol sobre el total del sector, i 6 són docents.

És clar que les "excepcions" o els extrems determinen bona part dels resultats. Per aquest motiu, tot i que cal ser conscients que, justament per aquesta distribució tan irregular, cal anar amb molt de compte en treure'n conclusions, el present apartat acaba observant els percentatges mitjans dels ingressos de les fundacions, sense considerar el volum dels seus pressupostos.

Com a mitjana, el 44% dels ingressos d'una fundació catalana són generats per ella mateixa i en l'àmbit estrictament privat. El

27% prové de la captació de fons, també en el sector privat, i només el 29% té com a origen les administracions públiques.

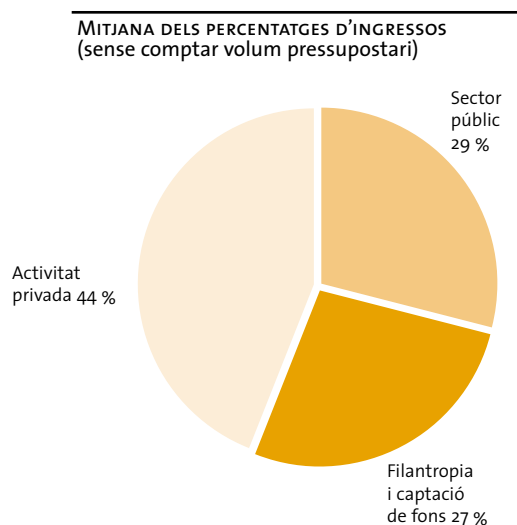
Les diferències percentuals d'aquest tipus d'anàlisi respecte de l'immediatament anterior assenyalen que l'Administració és més important per a les grans entitats, hospitalàries, assistencials, docents o de recerca, principalment, que no pas per a les fundacions mitjanes o petites, que en no prestar el mateix tipus de "servei públic generalista" cerquen en la seva pròpia activitat o en la filantropia els recursos per desenvolupar la seva tasca social.

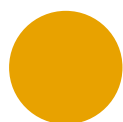
Una vegada més les xifres absolutes disten molt de recollir el muntant total del sector, ja que només es disposa de dades fiables de 311 organitzacions. No obstant això i reconeixent possibles marges d'error amplis, si s'accepta que el pressupost anual que mou el sector supera els 1.800M €, es pot fer l'aproximació següent.

L'any 2000 les donacions a les fundacions poden haver estat d'uns 895M €; 270M € provinents de contribucions periòdiques en forma de "quotes" o figures semblants, 433M € de donacions de persones físiques i jurídiques; i poc menys de 192M € de subvencions públiques.

El mateix any s'haurien ingressat prop de 841M € per la venda de béns i serveis de les mateixes entitats, 373M € al sector privat i 468M € al sector públic.

En darrer lloc, uns 66M € haurien pervingut d'altres fonts, sempre pròpies de la fundació, amb especial protagonisme dels beneficis sobre els patrimonis fundacionals.





## A. Dades de contacte

1.- Nom de la fundació:			
2.- Adreça:			
3.- CP:		4.- Ciutat:	5.- Comarca:
6.- Tel.:	7.- Fax:	8.- E-mail:	9.- Web:
10.- Persona de contacte:			

## B. Informació

11.- Director i/o gerent:	
12.- Història de l'entitat:	
13.- Objectius de la fundació (màx. 5 línies):	
14.- Especifiqueu les activitats més representatives realitzades recentment (màx. 3):	
15.- Any origen de l'entitat:	16.- Nombre de persones en plantilla:
17.- Nombre de socis / adherits / col·laboradors:	18.- Nombre de voluntaris:
19.- Participació en altres organismes (associacions, federacions...):	

## C. Informació jurídica

20.- Forma jurídica:	21.- Protectorat:
22.- Data inscripció Registre:	23.- Número de registre:
24.- Fundadors:	
25.- Patronat:	

## D. Àrees d'activitat i sectors atesos

<b>26.- Àmbit geogràfic:</b>		
<input type="checkbox"/> Local	<input type="checkbox"/> Comarcal	<input type="checkbox"/> Catalunya <input type="checkbox"/> Espanya <input type="checkbox"/> Internacional
<b>27.- Àrees d'activitat</b>		
<input type="checkbox"/> Salut (hospitalària)	<input type="checkbox"/> Cultural	<input type="checkbox"/> Educació
<input type="checkbox"/> Cooperació/desenvolupament/internacional		<input type="checkbox"/> Serveis socials
<input type="checkbox"/> Recerca	<input type="checkbox"/> Medi ambient	
<b>28.- Sectors atesos F. serveis socials i salut:</b>	<b>29.- Àmbits temàtics F. culturals, recerca, medi ambient o cooperació:</b>	<b>30.- Sectors atesos F. docents:</b>
<input type="checkbox"/> Discapacitats <input type="checkbox"/> Dones <input type="checkbox"/> Família <input type="checkbox"/> General <input type="checkbox"/> Gent gran <input type="checkbox"/> Infància <input type="checkbox"/> Joventut <input type="checkbox"/> Malalts crònics <input type="checkbox"/> Pobres Altres: .....	<input type="checkbox"/> Afers internacionals <input type="checkbox"/> Arquitectura i urbanisme <input type="checkbox"/> Arts <input type="checkbox"/> Ciències de la salut <input type="checkbox"/> Ciències naturals <input type="checkbox"/> Ciències socials <input type="checkbox"/> Conservació patrimoni <input type="checkbox"/> Desenvolupament <input type="checkbox"/> Difusió pensament <input type="checkbox"/> Enginyeria-tecnologia <input type="checkbox"/> Esportives <input type="checkbox"/> Filosofia i humanitats <input type="checkbox"/> Formació continuada <input type="checkbox"/> Lleure <input type="checkbox"/> Medi ambient <input type="checkbox"/> Promoció local <input type="checkbox"/> Religió Altres: .....	<input type="checkbox"/> Adults <input type="checkbox"/> Batxillerat <input type="checkbox"/> Cicles formatius <input type="checkbox"/> Ed. Especial <input type="checkbox"/> Ed. Infantil <input type="checkbox"/> Ed. Primària <input type="checkbox"/> ESO <input type="checkbox"/> FP <input type="checkbox"/> No reglat <input type="checkbox"/> Postgrau <input type="checkbox"/> Reciclatge-ed. continuada <input type="checkbox"/> Universitària Altres: .....
<b>31.- Tipus d'activitat</b>		
<input type="checkbox"/> Activitats de lleure <input type="checkbox"/> Ajuts individuals família <input type="checkbox"/> Ajuts projectes, entitats <input type="checkbox"/> Art i espectacles <input type="checkbox"/> Assistència sanitària <input type="checkbox"/> Beques i premis	<input type="checkbox"/> Cursos, congressos, conferències <input type="checkbox"/> Ensenyament <input type="checkbox"/> Esport <input type="checkbox"/> Exposicions <input type="checkbox"/> Projectes cooperació i desenvolupament <input type="checkbox"/> Publicacions	<input type="checkbox"/> Recerca <input type="checkbox"/> Sensibilització <input type="checkbox"/> Serveis de documentació <input type="checkbox"/> Serveis socials Altres: .....



## E. Informació econòmica (només es publicarà el pressupost total, si no hi ha contraordre)

32.- Dotació fundacional:	33.- Pressupost anual (2000):	34.- Ingressos exercici tancat (1999):
<b>35.- Ingressos</b>		
- Activitat privada:	<ul style="list-style-type: none"> <li>Quotes</li> <li>Venda de béns i serveis (no sector públic)</li> <li>Altres</li> </ul>	
- Filantropia i captació de fons:	<ul style="list-style-type: none"> <li>Donacions persones jurídiques</li> <li>Donacions persones físiques</li> </ul>	
- Sector públic:	<ul style="list-style-type: none"> <li>Subvencions</li> <li>Pagament per serveis (públics)</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Quines administracions:</li> <li>UE</li> <li>Estat</li> <li>Generalitat</li> <li>Ens locals</li> </ul>	
		<b>100%</b>
		<b>100%</b>
<b>36.- Despeses</b>		
- Compres		
- Serveis exteriors		
- Tributs		
- Despeses de personal		
- Altres despeses i ajuts de la fundació		
- Despeses financeres		
- Dotacions per amortitzacions		
		<b>100%</b>

## Notes explicatives

En el cas d'haver contestat el qüestionari de 1997, constarà tota la informació facilitada, en els espais tramats del full 1 de la present enquesta. Si us plau, feu constar qualsevol canvi en els espais en blanc corresponents.

### Dades de contacte

- |                   |  |
|-------------------|--|
| <b>1</b>          | Nom complet de l'entitat.  |
| <b>2, 3, 4, 5</b> | Adreça de la seu social de l'entitat.  |
| <b>6, 7, 8</b>    | Telèfon, fax i correu electrònic de contacte. En el darrer cas, distingiu perfectament entre majúscules i minúscules.  |
| <b>9</b>          | Adreça web o URL de l'entitat (distingint entre majúscules i minúscules). Les fundacions associades a la Coordinadora Catalana de Fundacions que no disposin de web propi disposaran d'un accés directe a la pàgina a elles destinada en la pàgina web de la mateixa Coordinadora. |
| <b>10</b>         | Nom i cognoms de la persona de contacte per a les entitats i individus que vulguin adreçar-se a la Fundació.   |

### Informació general

- |           |  |
|-----------|--|
| <b>11</b> | Nom i cognom del màxim responsable executiu. Poden ser dues persones (director general i gerent).  |
| <b>12</b> | Curt resum de la història de la Fundació (origen i desenvolupament) a mode de presentació de l'entitat.  |
| <b>13</b> | Breu exposició dels objectius fundacionals.  |
| <b>14</b> | En el cas que s'escaigui, descriure en forma de titulars les iniciatives més importants i/o significatives realitzades recentment. Entre parèntesis cal especificar any.   |
| <b>15</b> | El Registre de fundacions és de 1982, però moltes fundacions tenen el seu origen en entitats més antigues (llegats, associacions, etc.). Especifiqueu el millor possible, quan s'inicia l'activitat que derivarà en l'actual Fundació. |
| <b>16</b> | Nombre de persones remunerades que hi treballen habitualment. Si no n'hi ha cap, escriviu "o".   |
| <b>17</b> | Nombre de col·laboradors econòmics fixos. Si no n'hi ha cap, escriviu "o".   |
| <b>18</b> | Nombre de persones que hi col·laboren voluntàriament (no remunerades) de forma més o menys habitual. En el cas que no sigui un nombre regular, mitjana anual. Si no n'hi ha cap, escriviu "o".   |
| <b>19</b> | Llista d'entitats a les quals està associada la Fundació o en què participa d'una manera o altra. Exemple: Coordinadora Catalana de Fundacions.  |

### Informació jurídica

- |                       |   |
|-----------------------|---|
| <b>20, 21, 22, 23</b> | Per defecte s'utilitzen les dades dels diferents registres dels protectorats (Generalitat de Catalunya, ministeris, bisbats...). Si hi ha algun error o és en blanc, significa que no es tenen les dades, i cal emplenar-ho correctament.   |
| <b>24</b>             | Noms complets de les persones o entitats fundadores de l'entitat.   |
| <b>25</b>             | Composició del patronat. Especifiqueu càrrecs (president, vicepresidents i secretaris, ja que la resta s'entendran com a vocals). En el cas d'haver contestat l'enquesta de 1997, constaran els noms llavors facilitats, i es demana descriure els canvis de la forma següent: Baixes = persones que han deixat de formar part del patronat; Altes = persones que han entrat a formar part de l'òrgan; President = nom del nou president; Vicepresidents = noms dels nous vicepresidents; Secretaris = noms dels nous secretaris. Tot allò que es deixi en blanc s'entendrà que no s'hi han produït canvis respecte de la informació exposada en la part tramada. |

### Àrees d'activitat i sectors atesos

Tot i que sempre hi ha millors maneres de descriure l'activitat de cada entitat, si us plau procureu cenyir-vos el màxim possible a les categories facilitades. Si en l'apartat B. Informació General, es tractava d'especificar la tasca fundacional, aquest apartat ha de servir, posteriorment, per poder realitzar agregacions i seleccions de fundacions d'àmbits comuns.

- 26** Àmbit màxim d'actuació. 1 resposta simple.
- 27** Grans àmbits d'activitat (tipologia de fundacions). Possibilitat de més d'una resposta, en el cas que l'entitat realitzi projectes en molt diverses àrees (exemple: docència i recerca).
- 28,29,30** Segons els àmbits d'activitat anteriorment assenyalats, cal marcar els sectors atesos o les àrees temàtiques més adients. Possibilitat de més d'una resposta.
- 31** Tipus d'activitats que es duen a terme per a la consecució directa o indirecta dels fins fundacionals. Possibilitat de més d'una resposta.

### Informació econòmica

Només es publicarà, si no hi ha contraordre, el patrimoni i els pressupostos anuals. La resta d'informacions serà tractada sempre de forma anònima i agregada per realitzar explotacions estadístiques.

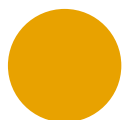
- 32** Partida del passiu del qual no es pot disposar, ja que són els béns afectats al compliment dels fins fundacionals.
- 33** Pressupost en pessetes previst per a l'any en curs (2000).
- 34** Pressupost en pessetes de l'últim exercici tancat (1999). En cas de ser anterior, especifiqueu any entre parèntesis.
- 35** Detalleu en percentatges l'origen dels ingressos de la forma següent:
  - Import ingressat en concepte de quotes o formes semblants per part de socis, adherits o qualsevol altre tipus de col·laboració econòmica periòdica.
  - Import provinent de la venda de béns i serveis el pagador dels quals no sigui l'Administració pública (prestació de serveis retribuïts, venda d'entrades, cursos...).
  - Resta d'ingressos atribuïbles de forma directa o indirecta a les activitats fundacionals i que no tinguin el seu origen en donacions de tercers o en el sector públic.
  - Donacions realitzades per terceres entitats.
  - Donacions realitzades per individus.
  - Subvencions provinents de les administracions públiques.
  - Ingressos per venda de béns i serveis el pagador dels quals sigui qualsevol Administració pública.
 Per altra banda, del conjunt d'ingressos provinents del sector públic, es vol saber la distribució entre les distintes administracions.
- 36** Detalleu en percentatges la destinació de les despeses, seguint els grups comptables del PGC, de la forma següent:
  - Compres: recull el valor de compres i inclou les variacions d'existències.
  - Serveis exteriors: serveis de naturalesa diversa adquirits per la Fundació no inclosos al grup anterior o que no formin part del preu d'adquisició de l'immobilitzat o de les inversions financeres temporals. Exemples: despeses de recerca, arrendaments, subministraments, assegurances, reparacions...
  - Tributs: import dels impostos i tributs dels quals la Fundació sigui contribuent, com també dels ajustaments en la imposició.
  - Despeses de personal: retribucions al personal, sigui quina sigui la forma o el concepte pel qual se satisfan, les quotes a la Seguretat Social i les altres despeses de caràcter social.
  - Altres despeses i ajuts de la fundació: inclou les despeses per ajuts derivats del compliment de la finalitat fundacional, com també les despeses que no s'inclouen en els altres grups.
  - Despeses financeres: despeses de naturalesa financera.
  - Dotacions per amortitzacions: les deprecacions anuals efectives sofertes pels immobilitzats de la Fundació.

# Les fundacions a Catalunya

---

## Més enllà de les xifres





# Què entenem per fundació, avui?

<sup>1</sup> L'anterior llei catalana (Llei 1/1982, de 3 de març, de fundacions privades) no donava cap definició de fundació.

<sup>2</sup> Malgrat que aquesta definició és força semblant a la de la llei espanyola de 1994, en el preàmbul de la llei catalana es justifica la seva redacció en el fet que: "... la iniciativa de la societat civil, que ha fet que les fundacions catalanes superessin el marc legal establert per la llei, en el sentit que han sortit moltes iniciatives que tot i que no disposen d'un patrimoni important per constituir una Fundació, - ..... - tenen un altre capital constituït pel voluntarisme i per l'activitat al servei de l'interès general...". En aquest preàmbul es reflecteix el fet que el sector fundacional català s'ha trobat amb un marc legal que no s'ajusta a la seva realitat i necessitats.

Malgrat que ens trobem amb un públic que coneixi o pertanyi al món fundacional, acostuma a succeir que en debats sobre qualsevol aspecte d'àmbit genèric o específic de fundacions, es topa amb la necessitat d'aclarir o consensuar què s'entén per fundació. Si ens demanem què és una fundació, pot ser que encara no ho tinguem prou clar o bé que hi hagi diverses opinions del que és o hauria de ser una fundació.

Podem plantejar-nos la figura de la fundació des de diversos punts de vista: segons la llei (àmbit jurídic), segons el pes de les fundacions en els àmbits en els quals actua (àmbit socioeconòmic), que és objecte d'estudi del capítol precedent, i fins i tot, segons les motivacions dels fundadors (àmbit personal).

La fortalesa del sector fundacional en un entorn determinat depèn tant del tarannà de la societat civil com del marc normatiu, ja que aquest pot fomentar, dificultar o fins i tot impedir la creació de fundacions. Segons la llei espanyola (Llei 30/1994, de 24 de novembre, de fundacions i incentius fiscals a la participació privada en activitats d'interès general), article 1, apartat 1:

"1. Son fundaciones las organizaciones constituidas sin ánimo de lucro que, por voluntad de sus creadores, tienen afectado de modo duradero su patrimonio a la realización de fines de interés general."

Segons la llei catalana (Llei 5/2001, de 2 de maig, de fundacions) article 1, apartat 2:<sup>1</sup>

"2. Les fundacions privades són entitats sense afany de lucre, constituïdes per la voluntat de les persones físiques o jurídiques que són les fundadores, mitjançant l'afecció d'uns béns o d'uns drets de realització a finalitats d'interès general."<sup>2</sup>

En ambdues definicions destaquen quatre elements fonamentals:

### 1. Manca d'afany de lucre

La manca d'afany de lucre no vol dir que no es pugui obtenir benefici. Tot el contrari, ja que a aquells als quals el fundador els encarrega que tinguin cura de la fundació (els patrons), se'ls demana que gestionin el patrimoni per donar compliment a les finalitats fundacionals i alhora assegurar la pervivència de la fundació. La manca d'afany de lucre és compatible amb el benefici, però cal que aquest lucre no es reparteixi, i sigui revertit a la mateixa fundació o a les seves activitats. Així doncs, sense repartiment de beneficis no hi ha lucre.

### 2. Voluntat del fundador

La voluntat del fundador és el primer element que cal per poder crear una fundació. Aquesta es crea mitjançant la manifestació de la voluntat del fundador, el qual adscriu béns i/o drets de la seva propietat de què disposa lliurement a una finalitat concreta. Si bé és cert que un cop creada la fundació esdevé una persona jurídica totalment independent del fundador, la voluntat d'aquest continuarà regint la vida de la fundació mitjançant la finalitat per assolir i mitjançant els estatuts, que, establerts pel fundador, regularan el funcionament i l'organització de la fundació. El pes de la figura del fundador és la diferència principal respecte de les associacions, les quals són organitzacions en constant procés democràtic dels seus principis bàsics. Si bé la

lleï no l'inclou en la seva definició de fundació, cal destacar la figura del Patronat: un òrgan de govern i representació que fa actuar la fundació per exterioritzar la voluntat del fundador. Aquest en determina la composició inicial, el sistema de designació i de renovació de patrons, les facultats que hi assumiran i la manera de prendre acords.

### 3. Finalitat d'interès general

La fundació ha de beneficiar un col·lectiu genèric i no determinat, tot quedant exclosa la finalitat que afecti destinataris concrets i determinats. Aquesta és una característica pròpia de les fundacions, que juntament amb el pes de la voluntat del fundador, les diferencia de les associacions, ja que aquestes poden ser constituïdes per defensar els interessos dels seus associats. D'altra banda, la força de la fundació neix de la seva capacitat d'adaptar-se a les noves necessitats de la societat actual. Malgrat la seva llarga història, han esdevingut pioneres en diversos àmbits, en els quals han estat més pròximes que l'Administració. Tot i així, és important destacar que ni l'origen, ni el paper de la fundació és suplir les mancances de l'Administració.

### 4. Patrimoni

Un cop d'ull a la història de les fundacions és suficient per veure que el patrimoni ha estat un element bàsic. De fet, l'acte de cessió gratuïta de la dotació inicial és el primer pas per a la creació d'una fundació. Però el protagonisme que s'assigna al patrimoni no ve donat per ell mateix, sinó per arguments com els següents:

- "El patrimoni és l'element que assegura o facilita la finalitat".

Assolir la finalitat pot dependre de moltes circumstàncies i no només de disposar de capital tangible. Tots coneixem fundacions que han assolit fites que d'entrada semblaven impossibles, ja que el seu patrimoni va més enllà del que es pot veure, tocar i comptar.

- "El patrimoni ha de permetre que la fundació pugui viure indefinidament".

Quan algú crea una fundació, opta per aquesta figura amb el desig que la seva voluntat adquireixi vida pròpia, que vagi més enllà de la seva persona. És aquest fet i no assegurar la immortalitat de la fundació el que té rellevància.

Així, el debat actual sobre la figura de la fundació se centra sobretot en l'element patrimonial, ja que, d'una banda, aquest és un element que històricament ha tingut un paper important en la fundació (rellevància que encara es manté en la legislació sobre fundacions), però d'altra, en el sector fundacional trobem una gran diversitat d'organitzacions, algunes amb molts recursos, però moltes altres amb pocs. Davant la pèrdua de protagonisme del patrimoni, la suficiència d'aquest ha estat substituïda per l'argument que la fundació ha de disposar de recursos suficients, o bé tenir la capacitat d'obtenir-los. Aquesta circumstància, però, no és exclusiva de les fundacions, sinó que és comuna a qualsevol organització.

Podem, doncs, afirmar que són elements representatius de la fundació actual: la manca d'afany de lucre, una finalitat d'interès general i la voluntat del fundador de crear una organització que el transcendeixi.

Cal, però, fer una segona lectura d'aquests elements per veure també la fundació com la manifestació d'uns valors propis. Són precisament aquests valors els que fan de fil

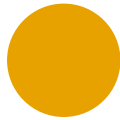
conductor de la figura de la fundació en el passat, avui dia i en un futur. Sigui qui sigui el fundador (persona física o jurídica), en les fundacions l'element patrimonial podrà ser més o menys important, suficient o no per assolir la finalitat, però el que no hi podrà mancar mai serà:

- Generositat: la voluntat de crear una entitat a partir de la donació irreversible d'uns béns, una entitat amb vida pròpia i independent del seu creador.

- Altruisme: la voluntat de beneficiar altres, terceres persones indeterminades sense lligams amb el fundador.

- Inconformisme: la voluntat d'actuar per millorar una societat amb mancances davant les quals el fundador, amb la creació de la fundació, opta per fer quelcom, en comptes de resignar-se a creure que no servirà de gaire, tot mantenint una actitud fins i tot rebel i transgressora per modificar la realitat.

Si aquests valors hi són, som davant d'una fundació. Si no els té presents, som davant d'organitzacions que han utilitzat la figura de la fundació però que en el fons no ho són. Cal que el sector fundacional posi de manifest, faci surar la importància d'aquests valors, ja que difícilment podran estar recollits en una llei. Aquesta podrà recollir alguns dels elements necessaris per parlar de fundació, però no tots, i potser ni tan sols els més importants.



Les fundacions són una peça clau en la vertebració de la societat civil. Dins l'anomenat *tercer sector* –conjunt plural d'organitzacions no lucratives compromeses amb el benestar de la ciutadania–, se situen com un actor més que interacciona amb el sector públic i amb el món mercantil. Però cal ser conscients que el seu objectiu no ha de ser suplir les mancances de l'Estat, sinó ser expressió i fomentar, alhora, una sèrie de valors, del tot necessaris en un món ple de reptes que cal afrontar, i que no són sinó oportunitats per configurar-lo d'una manera més humana. Per això, cal ser conscients d'aquest aspecte dinamitzador que tenen les fundacions, molt plurals i diversificades, respecte dels altres sectors i de la mateixa ciutadania, i de com han de fer possible el treball des dels criteris de la complementarietat i la subsidiarietat, i fer real la coresponsabilitat de la societat civil en interessos col·lectius.

Aquesta possibilitat seva d'irradiar valors que permetin a les persones anar més enllà d'elles mateixes i teixir el terreny d'allò que és públic i que a tots afecta, ens remet al tema del *model de societat* que es pretén impulsar i a la possibilitat d'ajudar a configurar *estils de vida* que siguin més aptes per conuiu en contextos cada cop més plurals i complexos, com són els de la nostra societat i el món que ens ha tocat viure. I, en aquest sentit, ens fa adonar de com les fundacions poden exercir una veritable *pedagogia social*. Les fundacions i altres tipus d'organitzacions no poden pretendre només defensar els valors de la societat; han de prendre un rol actiu en la creació d'aquests valors i això només ho poden fer mitjançant la tasca de convertir-se en educadores, cosa molt evident en la tasca de formació interna de la gent que hi participa, però que té una indubtable projecció externa.

Però tot això també ens fa adonar de la *càrrega política* que tenen les fundacions, entès aquest mot en un sentit ampli, perquè ajuden a la formació d'una ciutadania activa i participativa, qüestió molt important si volem *aprofundir en la democràcia*, car aquesta no s'exerceix només en el moment del vot, sinó que es construeix cada dia, participativament, en la interacció entre governants i governats. Perquè una democràcia arrel de veritat i es pugui *aprofundir calen persones demòcrates*, és a dir, persones que visquin valors compartits, com ara la tolerància, el diàleg, el pluralisme, la llibertat, el sentit de la gratuïtat, etc. I és aquí on rau la possibilitat de les fundacions de ser *instruments de socialització en els valors bàsics de la ciutadania*, tot afavorint una cultura de la responsabilitat. Poden, doncs, erigir-se en *canals de participació democràtica* i portaveus de la societat.

Per tot el que acabem d'esmentar, els valors que tot seguit descriurem com a propis de les fundacions, els presentem des d'aquest doble vessant. D'una banda, com a valors dels membres integrants de les fundacions, valors viscuts per ells i alhora valors que han de presidir les relacions entre fundacions. I d'una altra banda, com a valors que cal afavorir en la societat, tot ajudant a interioritzar-los i promoure'ls.

Les organitzacions i, dintre seu, les fundacions no sols han de promoure aquests valors, sinó sobretot actuar-hi en coherència. Per això, els valors humans dels membres de les fundacions són primordials i indispensables si volem que aquestes siguin dinàmiques, creatives i transformadores. Cal tenir en compte que el potencial bàsic d'una fundació es veu en la qualitat humana dels membres del Patronat, els quals, a



més de la seva capacitat professional, és molt necessari que es facin seus els fins de la fundació. Així mateix, les fundacions constitueixen espais idonis de trobada i de reflexió que poden ajudar a conrear valors com els que esmentarem, alhora que exerceixen una pedagogia social en el sentit abans exposat: són instruments de socialització en els valors bàsics de la ciutadania, tan imprescindibles per al bon conuiu.

Són, doncs, valors propis de les fundacions, entre d'altres, els valors següents:

- *Solidaritat*: relació fraternal, de companyonia, de recíproc sosteniment, que lliga els diversos membres de la fundació i els dóna un sentit de pertinença al grup i d'assumpció de responsabilitats, teixit al voltant de les finalitats de la mateixa fundació. És un valor que també cal impulsar socialment, a fi de propiciar una societat amb una més gran cohesió i integració, més justa quant a distribució de la riquesa, que faci real la igualtat d'oportunitats. La solidaritat és una manera de fer efectiva la justícia.

- *Altruisme*: tenir, com a finalitat en l'actuar, l'interès, la complaença, el bé d'altri, àdhuc a costa del propi, tant dins l'equip humà que integra cada fundació, com en el vessant de valor que cal ajudar a fomentar en la societat per contrarestar l'eficacisme, l'utilitarisme i l'hedonisme dominants, segons els quals el mòbil de la conducta primer és l'interès propi, mentre que l'interès del proïsme n'és una conseqüència derivada. L'altruisme està molt connectat amb la gratuïtat, valor bàsic en la convivència i que, en ser les fundacions organitzacions sense ànim de lucre, hi és un valor cabdal: conrear el manteniment de la gratuïtat en els membres del patronat no sols enriqueix humanament els mateixos patrons, sinó també el desplegament de les fundacions i la mateixa societat, mancada, d'altra banda, de punts de referència que encarnin aquest valor. L'altruisme-gratuïtat es pot concretar –pels patrons i altres col·laboradors– en el fet de posar a disposició de la fundació el temps, els coneixements professionals, les relacions socials pròpies i el desig de treballar per a una causa justa. Ambdós valors comporten viure l'alteritat com a riquesa i ajuden a trencar amb la lògica del mercat que ho envaeix tot.

- *Servei*: estar personalment i de manera corporativa a disposició de persones, grups, col·lectius, etc. concrets o de la societat en un sentit ampli, tot realitzant desinteressadament actuacions que els proporcionin un profit, una utilitat. Les fundacions, en el seu desig de formar-ne part activa, donen un servei a la societat, hi estan compromeses i cal que es mostrin atentes als seus canvis per poder percebre'n les necessitats emergents, alhora que ajuden a fomentar el valor del servei en el si de la mateixa societat. Una gran part de les fundacions es dediquen a gestionar serveis. Aquest valor està molt connectat amb el de compartir i amb la gratuïtat i l'altruisme.

- *Llibertat*: és el fonament de la grandesa i de la dignitat de la persona i consisteix en la capacitat de la voluntat humana per optar i decidir. És lliure qui cerca honradament i sincerament la virtut i s'esforça d'acord amb la veritat que va descobrint, i decidint per si mateix sobre la seva pròpia conducta i sobre el sentit o la configuració del seu propi ésser, la qual cosa comporta, alhora, una capacitat d'elecció entre diverses alternatives, i una facultat per transcendir aquelles determinacions que hom considera com a alienes, extrínseques i inadequades. Junt amb la llibertat com a forma de ser

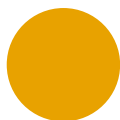
personal, existeix la llibertat com a condició de la vida social. La llibertat és condició de pluralisme i, com a conseqüència seva, capacitat de dinamisme i creativitat. En aquest sentit, les mateixes fundacions són una resposta positiva i creativa des de la llibertat de la societat i, més en concret, expressió de la llibertat dels seus fundadors: així, la fundació es pot definir com un acte d'afirmació d'una persona o grup de persones que volen fer una aportació positiva a la societat. La llibertat té sempre una dimensió pràctica: és llibertat "per" fer quelcom i, per tant, es tracta d'una llibertat amb la finalitat d'una autodeterminació i, en aquest sentit, ha de tenir en compte la llibertat i els drets dels altres. També és llibertat "amb", per anar teixint amb altres persones, grups, etc. la convivència. Així, podem parlar de la necessitat de coordinació de fundacions a l'hora d'actuar. Les fundacions són cridades a ser espais de llibertat innovadora i a afavorir aquest valor en la societat.

- *Justícia*: virtut moral per la qual hom pensa i obra segons dret i veritat. Comporta situar-se adequadament davant d'un mateix, dels altres, de la societat, del món, de la natura. I, per tant, interessar-se pels altres i per les situacions que els afecten, tot donant la raó als qui la tenen i a cadascú el que li pertoca, amb un sentit equitatiu. Així mateix, saber viure la igualtat i la fraternitat des del reconeixement de les diferències és, en aquest sentit, també un acte de justícia. Però cal anar fins i tot més enllà de les relacions interpersonals: la correcta –no agressiva– relació amb la natura és igualment un acte de justícia. Estimar en un món injust, ple de fractures socials, només és possible construint la justícia, i aquesta, en l'experiència contemporània, s'identifica amb la realització i defensa dels drets humans. Valor, doncs, aquest de la justícia, imprescindible com a valor viscut en les mateixes fundacions i que ha de ser conreat socialment si volem de veritat un conviure més humà.

- *Responsabilitat*: capacitat, individualment o de forma corporativa, de respondre d'alguna cosa, garantir l'acompliment d'una tasca o el compliment d'un deure, i de donar-ne raó. L'interès general, l'àmbit de les coses públiques, és un àmbit de responsabilitat compartida, col·lectiva, que esdevé així coresponsabilitat perquè està sinèrgicament unida a la responsabilitat dels altres. En aquest sentit, el tercer sector, i més en concret les fundacions, tenen molt a fer i a dir en uns moments en què cal que simultàniament al discurs dels drets es prediqui socialment el de les responsabilitats. Per governar les nostres societats postindustrials, complexes i multiculturals, ens cal un nou paradigma que intenti comprometre tots els actors socials: Estat, mercat, tercer sector. I, per tant, promoure l'exercici de responsabilitats ciutadanes esdevé essencial.

- *Compartir*: actitud que tendeix a fer participis els altres de les nostres pròpies capacitats, sentiments, béns. Compartir és un valor essencial que ajuda a crear sinergies positives per a tothom, a la vegada que possibilita el "ser". En el marc fundacional, el compartir es mostra en la capacitat de posar al servei de la fundació les capacitats pròpies, com també en la facilitat a compartir projectes i afrontar conjuntament amb altres fundacions o sectors els nous reptes, tot posant esforços en comú. Per això és indispensable fomentar el diàleg entre fundacions i amb els altres sectors socials, especialment quan es tenen objectius comuns. Així mateix, el compartir es manifesta com un dels valors que han d'impulsar les fundacions.

- *Inconformisme*: capacitat crítica, de denúncia i de dissentiment, i alhora capaç de posar de manifest que és possible construir un futur diferent, pròpia de les societats democràtiques. En aquest sentit, les fundacions cal que tinguin voluntat de transformació social, és a dir, que vulguin incidir en la societat per poder modificar la realitat, tot posant en evidència les patologies socials. Cal, doncs, que superin l'àmbit estrictament corporatiu i tancat i defugin una neutralitat purament gerencial: una fundació és un missatge col·lectiu d'afirmació que és possible transformar la societat. És així com poden, en una societat "desimplicada", dominada per la cultura de la satisfacció, ajudar a reconquerir la cultura de la crítica, la denúncia i l'inconformisme, fonamentalment contra la injustícia. I, per tant, ser útils per fomentar en la ciutadania una actitud militant davant la societat i els seus problemes, i afavorint que no accepti el seu entorn amb un determinisme desmobilitzador.



Fa dies que em torna sovint el record d'aquelles imatges d'uns camps, obtingudes via satèl·lit, on segons els peus de foto dels diaris el contrast dels grisos permetia suposar que la terra havia estat remoguda en una franja ampla i llarga de terreny: allí se suposava que jeien els cadàvers de més de sis mil homes morts a la matança de Srebrenica. Era un primer indicatiu, que després confirmaren els inimaginables testimonis dels supervivents. I també aquelles imatges que els fotògrafs de la premsa obtenien, l'endemà del referèndum per la independència del Timor Oriental, assetjats, des de les finestres dels seus hotels de Dili, on només es veien alguns membres de les milícies pro indonèsies muntats en motocicletes i brandant fusells, disparant enlaire, fent crits estripats... mentre els informes de les organitzacions de drets humans afirmaven que lluny de les càmeres les matances delmaven milers de persones, que més de deu mil eren obligades a travessar la frontera cada hora, que hi havia grups humans sencers empesos a un mar de taurons. O el record permanent, quotidià, del silenci mateix, la pantalla cega que des de fa dos anys no vol veure res de l'agressió russa a Txetxènia.

En tots aquests casos l'única manera d'intentar veure la realitat del crim massiu havia estat llegir articles especialitzats i informes fidedignes, escoltar la veu dels testimonis, tot fent servir la imaginació per poder conèixer alguna cosa, la imaginació i l'emoció que va associada a les imatges que sorgeixen en l'esperit. Tot plegat em ve sovint al cap d'ençà d'haver estat obligat a veure, els meus ulls al costat d'ulls vinguts de tot el món, el crim de les Twin Towers de Nova York. L'esfondrament complet de la quotidianitat quan els mateixos avions que travessaven cada dia el cel van ser girats contra el treball quotidià de tanta gent. Probablement la mort en directe de més de sis mil persones de seixanta-set nacionalitats no pot ser vista impunement. El trasbals íntim d'aquest excés de visibilitat deixa ferida, provoca un esquinç profund que no acabem de saber anomenar. Potser sigui la consciència, al fons estripat de l'ull, que la mateixa mirada és una arma que ha estat girada contra nosaltres mateixos.

Potser per això, de llavors ençà, les imatges semblen haver-se tornat cegues com mai, incapaces d'acostar-se a la realitat d'una guerra inaferrable, i en canvi les veus dels millors analistes de la premsa, que malden per dir on som, qui som, què estem fent en la guerra a l'Afganistan, s'han tornat agudes, fines, pertinents com poques vegades les havíem sentides. I augmenta com una fletxa l'interès per les veus que pel Canal 33, per la ràdio, en les entrevistes de l'última pàgina dels diaris parlen, des de la societat civil o la universitat, i afegeixen a l'anàlisi el testimoni de la feina feta, el coneixement de molts anys de països i conflictes dels quals no es parlava mai. La sospita envers la informació ha fet taca d'oli. La relació amb els mitjans de comunicació ha canviat radicalment després de l'11 de setembre.

## Cinc pistes per a l'esperança

Jean-Philippe Restoueix, que vaig conèixer quan tots dos treballàvem com a permanents de moviments de joves, treballa actualment al Consell d'Europa. Pocs dies després de l'atemptat de les Torres Bessones, va necessitar escriure des d'aquest esquinç íntim i ho va fer amb un article que va enviar a la premsa francesa per si li publicaven i de passada ens el va enviar per correu electrònic a tota la colla d'antics companys. S'hi preguntava, en aquells dies de commoció i de brutal aprenentatge col·lectiu de la incertesa, com conviuríem a partir d'ara amb l'esdeveniment. Proposava cinc pistes d'esperança, cinc pistes que vull resseguir aquí, tot reformulant-les per al propòsit d'aquest article, perquè totes cinc tenen al seu centre una idea sobre la comunicació que em sembla necessària, també, per pensar en perspectiva de present i de futur la relació entre fundacions i comunicació a Catalunya.

Potser, escrivia Restoueix com a primera proposta d'esperança davant del trasbals, potser sabrem tornar a donar el seu sentit a les paraules. El primer, el sentit de la paraula "guerra", sobretot com a resposta a l'atac terrorista d'un enemic dispers i boirós. Els dies del començament dels bombardejos vam veure com prenia cos, gràcies a algunes ONG, el debat sobre l'"acció humanitària", per definició incompatible amb l'estratègia militar però en canvi utilitzada i anomenada així per la propaganda de guerra. Les associacions, les entitats civils, les fundacions, han estat les primeres, quan aquests eren el seus àmbits propis d'actuació, a resistir contra la condemna en bloc de l'islam i el discurs del xoc de civilitzacions. Tot just comença, però som davant d'un temps llarg de clarificació dels vocabularis dels uns i els altres: què és "Europa"? Què és "Catalunya", com a país i com a àmbit d'actuació de les organitzacions i fundacions? Què són ambdues, Catalunya i Europa, més enllà del paper dels estats en l'estratègia de guerra llarga, Espanya voluntariosament al capdavant? Què són avui com avui el "diàleg", el "conflicte", la "negociació", els "tribunals internacionals", d'una banda, i de l'altra, l'"acollida", la "solidaritat", el "turisme"? Què és avui el "neoliberalisme" que per a alguns ja és difunt sota les runes de les Torres Bessones? Què és la "globalització" quan és també terrorisme global? Què és un moviment antiglobalització que té com un dels seus lemes "globalitzem les resistències"?

Posar en qüestió el sentit de les paraules per poder emprar-les en parlar és una manera d'acostar-nos a la realitat del món. De travessar la pantalla i mirar a l'altra banda. De percebre les vides rere les xifres i de buscar els rostres rere les notícies d'agència. Conta Jean-Philippe Restoueix el cas de la neboda d'una amiga comuna, italiana, que la setmana dels atemptats preguntava als seus pares per què la televisió passava una vegada i una altra la mateixa pel·lícula. Com qui acosta una agulla a un globus, en esclatar la cinta de pel·lícula ha aparegut el món en tota la seva cruessa. El repte d'acostar-se al món real a través i més enllà de la pantalla és compartit per organitzacions i fundacions en molts dels seus àmbits d'actuació. Hi malden per escoltar, rere els termes uniformitzadors (els "exclosos", la "salut", les "famílies desestructurades", els "nens de carrer", els "immigrants", les "llengües en perill", els "crims ecològics", els "països pobres", les "víctimes de la guerra"...), les esperances i els sofriments quotidians d'homes i dones cadascun amb un rostre únic.

Tornar a donar sentit a les paraules i acostar-se a la realitat del món per –tercera pista d'esperança– repensar alhora la dignitat de tots els homes. La dels ciutadans de Nova York desapareguts sota les runes, tan vius en el nostre esperit pel relat permanent de la seva tragèdia que han fet els mitjans, ensems amb els cent mil infants que, segons les organitzacions humanitàries, poden morir aquest hivern 2001-2002 a l'Afganistan a causa de la fam. No es tracta pas ara de fer l'amalgama entre els atacs terroristes i la coalició internacional que hi ha respost amb la guerra a Al Quaida, sinó de pensar d'una manera més complexa la lluita contra un terrorisme globalitzat. Més complexa perquè té en compte l'altre, el no occidental. La veu de l'altre. En el seu pluralisme. Aquí, les associacions i fundacions poden tenir un paper clau en l'opinió pública. Perquè les organitzacions de la societat civil participen sovint en xarxes internacionals, amb la qual cosa, sigui en l'àmbit dels intercanvis culturals, dels drets humans, dels drets de les dones, de la llibertat d'expressió, de la cooperació per al desenvolupament, de la defensa de les cultures amenaçades d'extinció, del cooperativisme o en tants altres, les organitzacions disposen d'interlocutors a l'altra banda. És un dels factors de la globalització: totes les entitats tenen o poden tenir fàcilment accés a xarxes d'acció que connecten països i cultures segons les prioritats d'acció i de reflexió de cadascuna. La facilitat dels viatges i la diversificació dels espais de trobada ho facilita. Internet i els seus nombrosos fòrums han multiplicat l'accés i les possibilitats reals d'intercanvi en aquestes xarxes. Amb l'avantatge que la comunicació, en el cas de les organitzacions de la societat civil, parteix de la confiança mútua entre els membres de la xarxa i d'una estructura de coordinació que li dona forma i sentit.

Tot plegat ens ha de portar –quarta pista d'esperança– a l'esforç de comprendre "l'altre" en la seva cultura, i a deixar, doncs, que el nostre univers sigui qüestionat pel seu. A gosar poder permetre'ns viure un procés de pèrdua de les nostres evidències culturals. Perquè el diàleg intercultural ha de partir necessàriament d'una doble acollida, una hospitalitat recíproca que s'expressa en un esforç de pensament i de llenguatge. La globalització comporta aquest diàleg necessari entre alteritats, entre creences, més enllà dels plantejaments limitats a la secularitat tal com l'entendem a Occident i de la nostra racionalitat. La novel·lista índia Arundathi Roy escrivia, en els primers dies dels bombardejos a l'Afganistan, un article que donava cos a la mirada de l'alteritat d'Occident, i en què ens feia entendre que ella i tants altres tenen una memòria precisa, minuciosa, dels últims cinquanta anys de doble mesura occidental, de doble raser dins i fora de casa pel que fa als drets humans i la democràcia. El poeta Manuel Forcano publicava a primers de novembre a l'*Avui* una carta des d'Egipte que permetia mirar-nos a nosaltres mateixos amb la mirada resignada d'una humanitat per a la qual les actuacions occidentals formen part gairebé del catàleg de desastres naturals periòdics, com la dramàtica crescuda del Nil d'enguany. Fer l'esforç de comprendre l'altre des de la seva cultura, des de la seva creença, sense pretendre que per parlar amb nosaltres hagi d'emprar el llenguatge i la racionalitat occidentals, és un repte de comunicació.

En un món interconnectat en permanència, cal, doncs –és la cinquena pista d'esperança–, repensar el viure en comú. Com s'ha de fer que la interrelació de tots amb tots sigui pacífica? Com s'ha de desenvolupar una acció i un pensament polítics que perme-

tin governar aquest món interdependent? Hi ha sens dubte un vessant institucional d'aquest repte, que toca a les Nacions Unides, les institucions europees i també a les ONG i al conjunt de la societat civil internacional que participa en la governació del món. Però no basta de mirar lluny i repensar la vertebració política dels governs locals i les institucions internacionals. La necessitat de repensar el viure en comú, en aquest context mundial, toca a cadascuna de les nostres accions quotidianes, que tenen efectes més enllà del nostre entorn immediat. Toca també a cadascun dels àmbits d'actuació de les fundacions, travessades per reptes que necessiten comprensió i acció a escala internacional: de la immigració a l'efecte hivernacle, dels drets humans a la recerca científica, del diàleg interreligiós al cooperativisme de consum. Repensar el viure en comú és, en l'acció quotidiana, parar l'orella, obrir la mà, oferir refugi i deixar-se acollir en un diàleg que no demana a l'altre que empri d'entrada ni els nostres valors ni el nostre llenguatge. ¿Cal, doncs, renunciar a l'arrel universalista dels plantejaments de la majoria d'associacions i fundacions? Al contrari, cal assumir a fons un universalisme plural i que creu en la possibilitat del diàleg moral entre persones i entitats amb identitats culturals diverses. En l'ètica de les accions quotidianes, el diàleg amb l'altre és, d'entrada, tenir-lo present com a actor implicat en l'abast de tot allò que fem.

## Una reflexió apropiada a la comunicació de les fundacions

En el nou context, doncs, són cinc pistes d'esperança per a l'acció de les fundacions catalanes pel que fa a la comunicació: tornar a donar sentit a les paraules, acostar-nos a la realitat del món, repensar la dignitat de tota persona humana, dialogar amb "l'altre" en la seva cultura, recrear el viure en comú. L'estudi que comentem en aquestes pàgines revela una manca d'iniciatives i de reflexió sobre l'acció comunicativa en les fundacions: la comunicació no hi és considerada directament un àmbit d'actuació ni tampoc no és entesa com un tipus d'activitat, amb la qual cosa no són visibles ni les múltiples iniciatives en el terreny comunicatiu ni els reptes que s'hi plantegen. Tanmateix, i més enllà de les dificultats de fer accedir la informació sobre les activitats de les fundacions als mitjans, la reflexió i l'acció sobre la comunicació és avui un tret necessari que configura el treball de les fundacions. Insisteixo en la necessitat de reflexió, per tal de descobrir quin és el tipus de comunicació apropiat en un context de possibilitats immenses, des de la incidència en les produccions televisives... fins al més humil dels correus electrònics, com el de Jean-Philippe Restoueix que ha donat origen a aquest article.



## Fundacions i Administració: una relació de dependència

Com ja és sabut, a Catalunya hi ha una presència important de fundacions. El nombre creix molt ràpidament i representen el 30% sobre el total de fundacions registrades a Espanya. Aquestes dades ens permeten aventurar dues interpretacions inicials. D'una banda, la iniciativa i densitat de la societat civil catalana, almenys pel que fa a la creació i legalització d'entitats no lucratives, com ara les fundacions, ja no és tan sols un fet històric que caracteritza el nostre passat modern, sinó que es retroalimenta i creix significativament en el present, tot i que, probablement, per causes molt diferents a les de llavors. D'altra banda, una de les possibles explicacions del gran creixement de noves fundacions a Catalunya pot ser l'existència d'una determinada conjuntura politicolegal que, per raons fiscals, organitzatives i de finançament, ha afavorit, primer, la proliferació de les denominades "fundacions d'empresa" i, després, el canvi sobtat de naturalesa jurídica de moltes associacions que els darrers anys havien començat a semiprofessionalitzar llur estructura i la contractació de llurs serveis.

Sigui com sigui, en un context de clar predomini de les polítiques "benestaristes" liderades per la intervenció i regulació de l'Estat i, subsidiàriament, per la resta d'administracions, l'estratègia de supervivència i d'adaptació de moltes petites i mitjanes entitats socials amb unes rendes de patrimoni més aviat exigües ha consistit a col·laborar per mitjà de subcontractacions en la gestió d'algunes funcions o serveis públics. No és estrany, doncs, que el 36,7% dels recursos econòmics de les fundacions en un any provinguin o bé de la venda de béns i serveis a les administracions públiques (26,1%) o bé de subvencions atorgades per aquestes (10,6%); o que, en els patronats, la presència de persones per designació o representació de les administracions sigui força freqüent.

Aquesta situació és la que justifica que, en fer la diagnosi del moment present de les fundacions a Catalunya, puguem parlar d'un grau de dependència financera important però indirecta (com a client) d'aquestes respecte de les administracions. Tanmateix, el fet que les fundacions catalanes siguin properes als beneficiaris, arrelades al territori nacional i local i coneixedores dels seus problemes –a banda de les qualitats i els valors intrínsecs a la seva raó de ser–, les converteix en mitjanceres especialment importants entre l'Administració (autonòmica i municipal) i la ciutadania, i, en alguns casos, en peça clau per a la bona prestació de determinats serveis. Dit d'una altra manera, i aprofundint en la generalització, les fundacions depenen en part financerament de les administracions (sobretot Generalitat i ajuntaments), però aquestes necessiten no tan sols llurs serveis (que també podrien contractar a empreses privades) sinó dels valors i de les qualitats inherents a llur manera de procedir, cosa que redunda, de manera evident, en benefici de la col·lectivitat i en últim extrem en la legitimació de la mateixa tasca pública de les administracions.



En el breu text que segueix intentarem –tal com indica el gràfic 1–, en primer lloc, avaluar el lligam entre fundacions i administracions catalanes a partir, precisament, dels dos elements que determinen llur relació, el de la política de contractes i el de la política de subvencions. Atesa la naturalesa de l'encàrrec, ho farem adoptant l'òptica i les demandes de millora que realitzen les fundacions (però estaria bé també, des d'una òptica interdependent, tenir en compte el punt de vista de les administracions). En segon i darrer lloc, intentarem plantejar algunes qüestions de fons i algunes recomanacions que cal tenir presents en aquest inici de configuració dels valors en la societat relacional catalana. En tots dos casos, aquest petit treball s'ha enriquit de l'*Estudi de les fundacions a Catalunya 2001. Informe de resultats*, elaborat per iniciativa de la Coordinadora Catalana de Fundacions i també d'algunes de les dades provisionals incloses en la redacció del *Llibre blanc del tercer sector civicosocial a Catalunya. Informe qualitatiu*, coordinat pel Centre d'Estudis de Temes Contemporanis de la Generalitat de Catalunya.

GRÀFIC 1. FUNDACIONS I ADMINISTRACIONS



## Les administracions com a contractadores de serveis de les fundacions

Les dades recents derivades dels estudis sobre les fundacions catalanes mostren que la subcontractació de serveis és la forma de relació i col·laboració predominant i creixent entre les administracions i les fundacions, mentre que la política de subvencions tendeix generalment a reduir-se. Les subcontractacions es concentren bàsicament en les grans fundacions catalanes dels sectors hospitalari, assistencial, docent o de recerca. Generalment, aquestes disposen d'una bona infraestructura tècnica i material, d'equips de professionals altament qualificats i d'un cert reconeixement públic derivat d'una trajectòria força consolidada i ben implantada al territori. Aquests factors han contribuït a establir amb elles, de manera continuada, la subcontractació de la prestació d'alguns serveis públics de naturalesa generalista assumits per imperatiu constitucional per les administracions en el marc de la generalització de l'Estat Social de Dret o Estat del Benestar. Per contra, les mitjanes i petites fundacions tenen més dificultats de contractació de serveis i, generalment, més dificultats en la continuïtat dels contractes.

GRÀFIC 2.



GRÀFIC 3.



Tal com mostrem en el gràfic 3, la subcontractació de serveis públics involucra, almenys, tres actors diferents (Administració, prestador del servei –en el nostre cas, les fundacions– i la població usuària) i implica cinc tipus diferents de vinculacions entre si; concretament, estableix tres lligams relacionals (relació directa entre Administració i prestador, relació directa entre prestador i població i relació indirecta entre Administració i població), un vincle contractual (entre l'Administració i el prestador) i un vincle d'execució del servei (entre el prestador i la població usuària).

A parer meu, la millora de les relacions entre Administració i fundacions passa, principalment, per la revisió de tres aspectes clau –que presentem en el gràfic 3–, que són la (reformulació de la) naturalesa o característiques dels contractes establerts, la peculiar identitat i missió corporativa del prestador del servei i, per últim, els tipus de relació que s'estableixen entre elles. Òbviament, hi ha altres vies complementàries per a la consolidació i l'autonomia de les fundacions, com ara la creació i gestió pròpia (al marge de les administracions) de noves activitats rendibles que serveixin per finançar la seva estructura i també per mantenir el conjunt d'activitats no lucratives que aquestes duen a terme. Però aquesta necessària i intel·ligent diversificació de les vies de finançament ara no serà tractada per nosaltres, atès que ens concentrarem únicament en les relacions entre les fundacions i les administracions.

### **Sobre la naturalesa dels contractes establerts**

Tres són els aspectes fonamentals que recomanen els responsables de les fundacions pel que fa a la millora de l'actual sistema de contractació de serveis.

- En primer lloc, que l'Administració redefeixi els criteris bàsics per a l'assignació de contractes. És a dir, es proposa contractar projectes en relació amb: a) la qualitat intrínseca (i no perquè siguin més barats), b) a partir del benefici real que aquests aportin a la col·lectivitat, i c) que assegurin la continuïtat de l'acció (i que, per tant, trenquin amb el model anual de concurs).
- En segon lloc, que es millorin els aspectes dels procediments de contractació. És a dir, s'ha d'intentar reduir la burocratització, millorar la gestió, afavorir la transparència, incorporar una major flexibilitat en els criteris de contractació i disposar de més agilitat per adaptar-se a les noves necessitats reals de la població i a les noves situacions del tercer sector.
- En tercer lloc, que s'incorporin mecanismes de seguiment dels contractes. És a dir, s'han de fer auditories de les contractacions que, d'acord amb les recomanacions realitzades dos paràgrafs més amunt, estableixin criteris de qualitat i eficàcia i de cost-efectivitat, mitjançant uns indicadors de satisfacció de la gent a què va adreçat el servei. Això implica revisar a fons els projectes contractats i fer-ne l'avaluació corresponent.

### **La identitat i missió corporativa del prestador del servei**

La cultura corporativa i els valors que donen identitat a una organització no lucrativa són diferents dels de les empreses privades. El sector de les fundacions catalanes creu, per aquest motiu, que pot aportar un genuí valor afegit en la prestació de tots aquests serveis (socials, culturals, educatius, sanitaris, etc.) que posen en joc la dimensió interpersonal.

Aspectes com la millora qualitativa del servei, l'arrelament i la implicació amb el territori, els aspectes vocacional i motivacional dels seus membres, la incorporació i participació del voluntariat, el sentit solidari de la seva acció, l'orientació al bé comú, etc. són, tots, valors inherents a la seva tasca. En el marc de la globalització econòmica i de la regionalització de les estructures polítiques (cas de la Unió Europea, per exemple) estem assistint a una redefinició de les funcions dels estats nació que sembla comportar una tendència cap a una més gran privatització de les funcions públiques (entre altres raons perquè, en l'estadi avançat de les polítiques del benestar actual, la dimensió *pública* ja no té per què identificar-se exclusivament amb la dimensió *estatal*). Aquesta nova situació està significant ja, de vegades, una concurrència i una certa invasió d'empreses del sector privat que veuen una oportunitat de negoci en camps com els de la tercera edat, la formació i l'ocupació, els serveis d'infància o el tractament de determinats problemes d'exclusió social, entre d'altres. Per aquesta raó, pensem que les administracions haurien de donar prioritat a l'establiment d'acords contractuals amb aquelles organitzacions no lucratives amb una marcada vocació de servei públic que estiguin capacitades per a la gestió i execució continuada dels diversos serveis assistencials i socials en joc. I això ho haurien de fer no tan sols en aquells serveis econòmicament no rendibles que ningú no acostuma a voler fer, sinó també en aquells que representen una oportunitat d'extensió per a les empreses. Algunes fundacions i la majoria d'entitats no lucratives no tenen la mateixa capacitat financera que les empreses, però en canvi poden tenir una bona professionalització i una mateixa capacitat de gestió i eficàcia, a més d'oferir una millor qualitat de servei. Per aquest motiu, la seva sostenibilitat econòmica depèn, en bona part, de les transferències públiques de recursos i de la creació establerta per l'Estat d'instruments financers, legals i fiscals específics. S'ha d'introduir, doncs, dins la Llei de contractes de les administracions públiques una clàusula social que tingui en compte, com a criteri preferent de selecció, el factor de balanç social que poden aportar algunes entitats.

### **Els aspectes relacionals**

La dimensió relacional entre administracions i fundacions, a Catalunya està tot just a les beceroles i sovint carregada de prejudicis. Cal una certa imaginació i audàcia per poder superar definitivament unes equivocades actituds paternalista o competitiva (que sovint són la pitjor expressió d'una mala relació de dependència) i per poder establir lligams cooperatius nous i sòlids. Algunes de les propostes que valdria la pena explorar són, per exemple, les de potenciar mecanismes de col·laboració mútua; establir canals de participació; donar més pes polític al tercer sector a partir de la implicació d'aquest en la definició dels objectius i del disseny mateix d'alguns serveis; oferir mecanismes de formació i crear sistemes de beques que facilitin una millor professionalització dels membres de les fundacions; consolidar contractacions amb un sistema de finançament més estable a mitjà termini mitjançant convenis pluriennals (convenis per a 2-3 anys); preveure la cessió temporal d'infraestructures; desplegar lleis més favorables al tercer sector i a la coresponsabilitat social de la ciutadania; establir una comunicació més directa i en pla d'igualtat que permeti sentir la veu de les entitats no lucratives; animar processos de confluència i de suma d'esforços amb cada subsector per establir xarxes de relació i estructures de coordinació o apropiarse i conèixer més a fons la realitat d'aquestes organitzacions.

## Les administracions com a subvencionadores de les fundacions

Com ja hem dit, les subvencions públiques directes atorgades a les fundacions tendeixen a disminuir i a concentrar-se sobretot en les del sector sanitari i hospitalari. Convé, tanmateix, recordar l'interès públic de moltes tasques culturals, de recerca, socials, etc. que realitzen fundacions de dimensió petita o mitjana i que serveixen de motor de dinamització de la vida local i comarcal del país. Per aquest motiu, creiem que la política de subvencions no ha de desaparèixer sinó que, probablement, ha d'anar més vinculada a les atribucions de les diverses administracions locals (des dels ajuntaments, els consells comarcals o les diputacions), tant pel que fa a la millora dels criteris de subvencions com a la millora del model de gestió d'aquestes.

### **Sobre els criteris de subvenció**

Com acabem de dir, s'ha de privilegiar com a criteri el compromís de la fundació amb l'àmbit local, la seva implantació real al territori i la naturalesa, singularitat i qualitat de l'aportació que aquesta fa. Convé, doncs, oferir la subvenció a partir del coneixement dels projectes detallats de les entitats, tot evitant el paternalisme i respectant la manera de fer (i fins i tot els possibles errors) de cada fundació. En molts casos, l'àmbit d'actuació de la fundació pot aconsellar a l'Administració passar de la simple tramitació de la subvenció a l'establiment d'una relació estable i d'una col·laboració mútua.

### **Sobre el model de gestió de les subvencions**

Igual que en el cas del sistema de contractes, els responsables de les fundacions demanen diverses reformes sobre el model de gestió de les subvencions. En general, es demana puntualitat en el lliurament de la subvenció i garantia en els pagaments, millores en l'assignació i en l'accessibilitat, i creació d'un sistema de recursos oberts i generals per a tothom. En definitiva, estem parlant de reduir la burocratització i ser més equitatius en l'assignació. Una via possible d'exploració consistiria a establir un canal estable d'interlocució entre cada sector i l'Administració amb la finalitat que cada sector pogués autoregular les subvencions previstes.

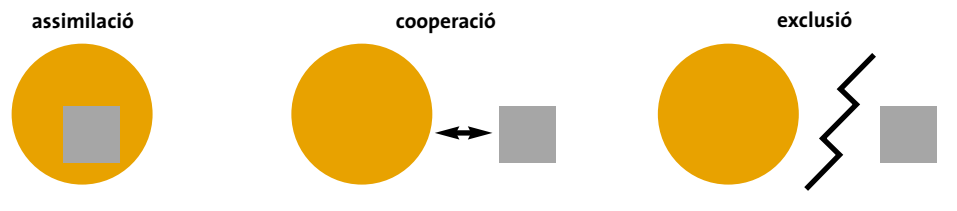
## Algunes recomanacions i qüestions de fons

### **Alguns punts que cal tenir en compte**

- En les subcontractacions s'imposa la línia general de l'Administració i sembla que els objectius de les entitats no lucratives hi queden supeditats. Això ens fa formular la qüestió següent: ¿es poden combinar els objectius i la cultura fundacionals amb els objectius de les administracions? El model relacional implica aprendre a transformar i integrar les diferents lògiques d'acció i intentar compatibilitzar els diversos llenguatges emprats. La relació pressuposa, doncs, una cooperació conflictiva, perquè el camp d'intermediació es veurà delimitat pels objectius, les motivacions i les formes de treball de cada sector. La cooperació (gràfic 4), en tant que opció preferent i desitjable, sempre es veurà amenaçada o bé pel perill de l'assimilació (per l'Administració) o bé pel perill de l'exclusió d'alguns dels sectors

o dels grups dels sectors suposadament dissidents o heterodoxos en relació amb l'establiment dels criteris de les polítiques públiques o de la forma i els principis que orienten l'execució d'un determinat servei. El sistema relacional afavoreix l'augment de la participació ciutadana, però per contra pot permetre també instrumentalitzar les forces i entitats representatives de la societat.

GRÀFIC 4. TRES MODELS DE RELACIÓ



- L'etapa relacional, si arriba a quallar a Catalunya, obligarà a un canvi en el model de gestió i de legitimació de les administracions. Caldrà anar cap a una gestió incitadora, cooperativa, que faci seva una nova cultura de la negociació: aquella que es dona en un camp o àmbit que mobilitza uns actors determinats, que treballen i estableixen una relació en forma de xarxa per atendre un problema concret. L'actor social (per exemple, les fundacions) no es definirà només pel seu estatut, sinó també en funció de la seva inserció dintre de la xarxa de relacions que manté amb determinades regles de funcionament i divisió del treball. Això implica una certa visió dinàmica en què els actors socials no existeixen ja com a meres unitats atomitzades, sinó que en el seu lloc s'han constituït trames relacionals complexes en què els subjectes es defineixen tenint en compte cadascú llurs lògiques diferents d'acció, que posen en joc durant les relacions. Fet i fet, la sectorialització de la xarxa ja és, en bona mesura, una realitat a Catalunya.
- Una excessiva "empresarialització" de les fundacions pot acabar convertint-les en un simple braç executiu de les administracions i, de retruc, pot significar la pèrdua o devaluació de la seva dimensió solidària. La difuminació de la frontera entre les activitats d'interès social amb finalitat no lucrativa i les activitats amb finalitat lucrativa representa un autèntic desafiament a la raó de ser de la identitat fundacional. Paral·lelament, l'augment de la concurrència entre les organitzacions tradicionals del tercer sector i altres organitzacions privades amb finalitats lucratives és un fet.
- La coresponsabilitat social (dels sectors lucratiu i no lucratiu) no ha de ser entesa, i encara menys confosa, amb la no assumptió o deixadesa de responsabilitats de les administracions. Aquí hi ha un perill potencial de pèrdua de qualitat en els serveis que convé no menystenir.
- D'altra banda, l'estructura en xarxa dels serveis pluralistes del benestar comporta també una dificultat afegida pel que fa a la intervenció i comprensió global del sistema de serveis. Un sistema social "de milícies" afavoreix, involuntàriament, una certa opacitat.

### Consideracions finals

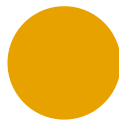
Els processos ja clàssics de descentralització i cessió de sobirania infraestatal i supraestatal que han caracteritzat la darrera dècada no fan altra cosa que aprofundir-se i projectar-se ara també en l'àmbit de les polítiques socials. Per això, l'apel·lació fàcil a l'exercici de la solidaritat ja no es pot entendre únicament com una *solidaritat de demanda* (exigir que l'Estat faci alguna cosa per a nosaltres, els individus), sinó al mateix temps com una *solidaritat d'oferta* (plantejar què podem fer nosaltres per al nostre país i per als altres). La societat relacional del benestar aposta per la *solidaritat d'oferta* dels individus i els grups compromesos, al seu torn, amb les administracions i amb el sector del mercat en la definició i després la gestió i la participació dels serveis d'atenció social.

Aquesta proposta implica, en realitat, començar a desenvolupar models pluralistes, relacionals o mixtos de producció del benestar. En aquests nous models, no serveix de res *segmentar* en porcions de mida diferent l'espai ocupat respectivament per l'Estat, pel mercat o bé pel tercer sector. Anem cap a models més complexos de producció del benestar, en què en comptes de la *separació* de sectors, assistirem a la seva interacció. Actualment, necessitem un Estat menys gestor i més incitador, capaç de saber *definir*, en diàleg amb els altres sectors, els objectius de les polítiques socials i de saber *relacionar* en xarxes els diferents agents socials (públics i privats, lucratis i altruistes) i els serveis que poden oferir a la comunitat.

Això comporta un canvi d'accent important que només poden assumir societats civils fortes que no es resignin a una visió paternalista de l'assistencialisme, administracions amb unes cultures polítiques que hagin sabut interioritzar processos de descentralització i de cessió o compartició de sobirania, i mercats madurs que reconeguin i practiquin la responsabilitat social de les seves empreses. Només des d'aquesta triple assumpció té sentit tornar a plantejar-se qui ha de finançar els recursos, qui ha de prestar els serveis i per mitjà de quins canals institucionalitzats s'han de concertar les polítiques de benestar social. Una nova cultura de la negociació i la cooperació se superposa avui a la ja –per a alguns– vella cultura de la gestió.

Avui dia sabem que la solidaritat administrativa té unes funcions limitades i que aquestes funcions socials són insuficients si no van acompanyades d'una activació de les solidaritats personals. Imaginar una societat relacional del benestar per al futur vol dir reconvertir les nostres organitzacions –i les nostres mentalitats– tecnoburocràtiques i aprendre a actuar assumint una perspectiva de governabilitat social i no tan sols de gestió administrativa. I vol dir aprendre a acollir i canalitzar alhora les energies solidàries dels ciutadans. Cal, doncs, satisfer les necessitats bàsiques que assegurin la dignitat de la persona, però convindrà també aprofundir en la llibertat i l'autonomia dels grups i les organitzacions socials, com ara les fundacions, que volen participar en la definició, la producció i la gestió del benestar social. Respecte d'això, com en gairebé tot, els models que han definit altres països poden servir-nos de punt de referència, però mai com un exemple que cal copiar. Més encara, en estats plurinacionals, com ara l'espanyol, és possible i desitjable que les polítiques socials es desenvolupin des de cada història nacional o regional, des del reconeixement de co-responsabilitats ciutadanes diferents i de formes empresarials i administratives també parcialment diferents en la manera de procedir, com és el cas de Catalunya.

En definitiva, estem apostant pel desenvolupament d'una política que investigui nous mecanismes de participació en tot el procés de presa de decisions. Perquè haurà de ser cada col·lectiu social i nacional el qui defineixi d'una manera deliberada quin model assistencial desitja i com i fins a quin grau s'hi implicarà per aconseguir-lo. En la societat del futur, la definició de les polítiques socials canviarà el seu vell centre de gravetat. No serà únicament en el Parlament, sinó també en el diàleg i l'acció conjunta entre els agents socials i els responsables de les administracions on s'haurà de situar el poder de decisió.



# Les relacions de les fundacions amb les administracions

## Introducció

Arran de la meua participació com a moderador en una de les taules rodones del III Congrés de Fundacions, em van demanar unes ratlles sobre el tema de les relacions de les fundacions amb les administracions per a aquest *Estudi de les fundacions a Catalunya*.

El cert és que a Catalunya l'augment del nombre de fundacions des que l'any 1982 va ser promulgada la Llei, la primera a l'Estat, com a desplegament del nostre dret civil, ha estat espectacular i és un bon exemple de la progressiva fortalesa de la societat civil catalana, però molt menys forta del que de vegades ens pot fer semblar.

Les relacions amb les administracions, naturalment, han estat des de sempre una qüestió que ha preocupat molt les fundacions catalanes, fins al punt que un dels objectius bàsics i tradicionals de la Coordinadora Catalana de Fundacions ha estat i continua sent de facilitar i mantenir les relacions de les fundacions amb les administracions públiques.

Cal mantenir una bona comunicació entre ambdues parts i trobar l'equilibri entre la necessitat de les fundacions de vetllar per la seva independència i la necessitat de l'Administració d'assegurar que es compleixen els fins fundacionals d'interès general, com també vetllar per la prestació de serveis en àrees en les quals és responsable.

## La vinculació genèrica i necessària amb l'Administració que exerceix les funcions del Protectorat

L'existència del Protectorat únic fou un dels elements més positius de la Llei de fundacions privades catalanes de l'any 1982. Certament, la relació de dependència i submissió, d'una banda, i de desconfiança mútua, de l'altra, que caracteritzà històricament aquesta relació entre l'Administració que exercia les funcions del Protectorat i les fundacions privades, donà un viratge rotund.

El respecte a la fundació com a figura de dret privat i fruit d'un dret constitucional situà el Protectorat de la Generalitat de Catalunya en una posició afortunadament molt diferent. Sense renunciar a les funcions intrínseques de control que corresponen al Protectorat per garantir el compliment de la voluntat dels fundadors, se n'exerciren algunes certament innovadores i desconegudes, com les de foment, ajuda i assessorament a les fundacions.

L'esperit de l'anomenada "Llei Vilaseca" encetà i permeté a la nova Administració catalana establir també una nova relació amb les fundacions, totalment desconeguda fins aleshores, basada en l'absolut respecte a la seva qualitat d'entitats privades.

El pas del temps, però, hem de reconèixer que ha donat peu a una progressiva burocratització de les funcions del Protectorat, que també es veu desbordat, amb els recursos personals i materials de què disposa, per mantenir un tracte més personalitzat. Tot i així, hi ha una concepció clara a tot l'Estat espanyol que el model de Protectorat català, certament menys intervencionista, és encara el referent que cal seguir.



## La relació específica amb les administracions vinculades amb els fins fundacionals

A diferència del que dèiem en l'apartat anterior, les relacions de les fundacions amb les administracions específiques són molt més complexes.

Algunes fundacions han estat viables i s'han desenvolupat amb les subvencions rebudes de l'Administració. En altres casos les fundacions operen en àmbits en els quals l'Administració és present de manera notable. És en aquestes relacions que sovint es parla de desconfiança mútua i de pèrdua d'independència.

Moltes fundacions, en les relacions específiques que tenen amb l'Administració vinculada amb el seu fi, consideren que no són prou valorades per les administracions i que moltes vegades ni tan sols els reconeixen el valor afegit de tipus social que suposen, en tant que entitats sense ànim de lucre, i que per tant reverteixen a la societat tot el benefici.

S'estableixen, doncs, molts cops, unes relacions basades més en la desconfiança i en el control de legalitat procedimental que no pas en la constatació del compliment dels fins específics d'interès general.

Sembla que anem cap a un model de gestió privada de determinats serveis públics, en què l'Administració no perd la responsabilitat de la prestació del servei, i la gestió del servei pot ser duta a terme plenament per fundacions privades. Cal, per tant, que l'Administració controli però que no intervingui en la gestió i cal, també, una major transparència de les fundacions envers la societat i la mateixa Administració, ensems que una participació més activa han d'assumir els patrons, que no poden defugir les responsabilitats que els pertoquen.

## Les relacions específiques amb l'Administració tributària

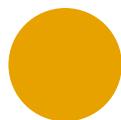
Per raons òbvies d'espai només remarcaré el tradicional recel del Ministeri d'Hisenda envers les fundacions, considerades –encara que sigui en veu baixa– una suposada via d'evasió fiscal, la qual cosa ha comportat que durant tota la Transició espanyola i més enllà, fins i tot, la primera Llei d'incentius fiscals a la participació privada en activitats d'interès general no arribés fins a l'any 94, i que les fundacions i en general les entitats del tercer sector hi tinguessin un tractament incoherent, discriminatori i injust.

La coneguda com a "Llei de mecenatge" de l'any 94 no ha complert ni de ben lluny les expectatives previstes, raó per la qual en aquests moments s'està debatent un nou "Projecte de llei de mecenatge", que suposarà una nova passa endavant, però sense que hagin desaparegut encara els recels de l'Administració tributària, que malgrat les declaracions políticament correctes, creu que el sector no lucratiu és una "distorsió" del sistema tributari i que cal mantenir-lo a ratlla. Encara falta molt de camí per recórrer perquè des del Ministeri es vegi l'aportació dels benefactors de les fundacions com una altra manera de pagar els impostos.

Només el coneixement de la importància econòmica i social del sector no lucratiu, amb dades objectives i contrastades, i l'actuació organitzada de les associacions de fundacions, com la Coordinadora Catalana, permetran en un futur anar esvaint aquestes reticències, que a parer meu no són les que corresponen a una Administració tributària moderna, la qual no solament ha de tenir una funció recaptatòria sinó també impulsora de les iniciatives que pretenen satisfer l'interès general des d'un vessant privat, respecte de les quals l'Estat no té un monopoli.

## Alfred Vernis

Professor de l'Institut de Direcció i Gestió Pública d'ESADE



# La relació de les fundacions amb el Patronat: els patronats de les fundacions catalanes en temps de canvi

<sup>1</sup> Voldríem deixar constància que per a realització d'aquest estudi hem rebut el suport i l'ajut constant de la Coordinadora Catalana de Fundacions. Volem agrair, doncs, a l'Alba Molas i l'Oriol Molas el seu suport en la realització d'aquest estudi.

<sup>2</sup> A l'article parlarem indistintament de consells d'administració o patronats. Com és conegut, els patronats són els consells d'administració de les fundacions, i les juntes directives són els consells d'administració de les associacions. Si parlem de consells d'administració de les organitzacions no lucratives, ens estem referint a totes dues figures. Seria l'equivalent del terme anglès *nonprofit board*.

<sup>3</sup> L'estudi d'ESADE va partir d'una mostra de 201 fundacions, que es va construir amb l'ajut de la Coordinadora Catalana de Fundacions. Van respondre-hi 98 fundacions.

<sup>4</sup> L'estudi de la CCF distingeix entre 7 subsectors d'actuació: socials (37%), salut (13,6%), educació (46,9%), cultural (40,2%), recerca (26,5%), cooperació (9,3%) i medi ambient (6,1%). Ara bé, com assenyala l'estudi: "De mitjana cada entitat ha esmentat 2 àmbits diferents. Això fa molt difícil la seva classificació en tipologies rígides i caldrà, en posteriors aproximacions, fer-ne una anàlisi molt més detallada i qualitativa."

<sup>5</sup> Això no ha de sorprendre ningú. Tots dos estudis parteixen de mostres molt semblants, si quan analitzem els resultats del subsector social, aquests no coincideixen, seria preocupant. Una altra qüestió, és quan comparem un estudi que comprèn tot tipus de fundacions, amb un estudi que només s'ha adreçat a les fundacions socials.

L'*Estudi de les fundacions a Catalunya* (2001) és una avinentesa excel·lent per fer una reflexió sobre la relació de les fundacions amb els seus patronats. Recordem que l'*Estudi* pretén no només donar a conèixer una mica més de prop el ric teixit fundacional de casa nostra, sinó també (a partir de les dades que ofereix) generar una sèrie de preguntes i reflexions que ens permetin continuar avançant en la consolidació del món fundacional a Catalunya.

Per parlar de les relacions de les fundacions amb els seus patronats, les dades de l'*Estudi de les fundacions a Catalunya* (2001) es poden completar amb les dades recollides per Xavier Esteller en *Aproximació als consells d'administració de les organitzacions no lucratives: les fundacions assistencials a Catalunya* (ESADE, 2001).<sup>1</sup> En Xavier Esteller ha estudiat a fons 98 patronats de fundacions assistencials catalanes, i ha obtingut dades sobre la composició del Patronat, funcions que fa, informació que utilitza, com n'és el funcionament i com valora el Patronat la seva feina.<sup>2</sup>

Per poder introduir alguns comentaris sobre l'estudi d'ESADE mostrarem inicialment algunes dades comparatives de tots dos estudis. Com podrem comprovar, les dades no són gaire diferents. Ara bé, cal no oblidar que l'estudi d'ESADE analitza només un subsector fundacional: les fundacions socials i assistencials.<sup>3</sup> En la mesura que es consolidi l'estudi de la Coordinadora, en un futur serà interessant analitzar diferències entre subsectors fundacionals.<sup>4</sup>

La primera dada que ens interessa comparar és la data d'origen de les fundacions de tots dos estudis. Com veiem en l'anàlisi de les dades, la gran majoria de fundacions s'ha creat amb la democràcia (el 80% de les fundacions catalanes analitzades es va inscriure en el Registre entre 1975-2001). Ara bé, sembla que les fundacions socials tenen una mica més de tradició a Catalunya que la resta de fundacions (només el 58% de les fundacions socials analitzades es va inscriure en el Registre entre 1975-2001). Segurament, pensem que les diferències vénen donades perquè les fundacions dels subsectors de recerca, medi ambient i cooperació són més joves, i són les que han fet augmentar el nombre de fundacions registrades els darrers anys.

### DATA D'ORIGEN DE LES FUNDACIONS

Període creació	Estudi CCF (2001) (%)	Estudi ESADE (2001) (%)
< 1900	4,3	7,0
1900-1975	11,7	35,0
1976-2001	80,0	58,0
N	808	98

Els dos estudis coincideixen en els principals sectors de població atesos.<sup>5</sup>

Les fundacions socials analitzades es concentren en dos col·lectius: les persones amb discapacitats (físiques o psíquiques) i les persones grans. Concretament, un terç de les fundacions socials catalanes diu que treballa amb persones discapacitades i persones grans. Altres col·lectius esmentats en tots dos estudis són els infants, la família, les dones o els malalts crònics. Són molt minoritàries les fundacions que treballen amb minories i la immigració, els malalts mentals, els aturats, els sense sostre i els drogo-dependents.

SECTORS ATEOS PER FUNDACIONS SOCIALS		
Principals sectors de població atesos	Estudi CCF (2001) (%)	Estudi ESADE (2001) (%)
Discapacitats	35,9	37,0
Gent gran	34,6	36,0
Infants	21,3	24,0
General	18,3	12,0
Família	13,0	18,0
Pobresa	12,3	10,0
Malalts crònics	10,3	11,0
Dones	9,0	8,0
N	301	98

En la taula següent es veu com el volum pressupostari de les fundacions analitzades és molt semblant. La gran majoria de fundacions analitzades en tots dos estudis són molt petites des del punt de vista pressupostari. Aquesta és una característica del món fundacional a Catalunya i a Espanya. Una de les causes principals, com és ben conegut, és el millor marc legislatiu de les fundacions respecte del marc legislatiu de les associacions, el qual ha fet que moltes organitzacions que originàriament havien adoptat la forma jurídica d'associació, després es canviessin a la de fundació.

VOLUM PRESSUPOSTARI (MILIONS DE PESSETES)		
Pressupost anual (milions)	Estudi CCF (2001) (%)	Estudi ESADE (2001) (%)
< 100	68,0	62,0
100-1000	26,0	25,0
> 1000	6,0	10,0
Total	100,0	100,0
N	635	89

Per últim compararem en tots dos estudis el nombre de treballadors assalariats i el nombre de patrons. Mentre que el nombre de persones assalariades és molt semblant en tots dos estudis, al voltant del 55% de les fundacions estudiades tenen menys de 10 treballadors, el nombre de patrons és una mica diferent. Les fundacions socials sembla que tenen un nombre de membres en el Patronat una mica superior que en la resta de fundacions. Concretament, si agafem tot el sector fundacional en conjunt, el 20% dels patronats tenen més de 10 membres. En canvi, en el cas de les fundacions socials, el 35% dels patronats tenen més de 10 membres.

NOMBRE DE TREBALLADORS I DE PATRONS					
Nombre treballadors	Estudi CCF (2001) (%)	Estudi ESADE (2001) (%)	Nombre de patrons	Estudi CCF (2001) (%)	Estudi ESADE (2001) (%)
0-5	40,6	40,0	1-5	41,6	22,0
6-10	15,8	14,0	6-10	38,2	41,0
11-50	27,7	29,0	11-20	17,1	33,0
> 50	15,9	17,0	> 20	3,1	2,0
Total	100,0	100,0	Total	100,0	100,0
N	549	98	N	736	98

<sup>6</sup> Les dues citacions estan extretes d'un excel·lent article de John Carver (2001) sobre la gestió dels consells d'administració, en un apartat que tracta de justificar la funció dels *boards* com *governor*. Carver és una de les persones que més i millor ha escrit sobre *boards*.

Resumint, tots dos estudis coincideixen que les fundacions estudiades tenen un pressupost molt petit i un nombre de treballadors assalariat molt baix. En canvi, sembla com si les fundacions socials fossin una mica més antigues que la resta de fundacions, i que quant a membres els seus patronats fossin una mica més nombrosos.

Un cop fet aquesta breu comparació entre els dos estudis, presentarem una sèrie de temes que considerem importants en parlar de la relació entre fundacions i patronats. En primer lloc establirem la diferència entre gestió i govern. Tot seguit tractarem d'esbrinar què fan els patronats en la realitat. Fruit d'aquesta realitat, entrarem en la presentació de dos temes fonamentals per al futur de les fundacions: la rendició de comptes i l'avaluació de la feina interna del Patronat. I acabarem presentant quatre tipus de relació entre fundacions i patronats.

## Diferència entre gestió i govern

"Existeix una diferència radical entre controlar les activitats d'una organització i realitzar aquestes activitats" J. S. Mill (1867:100)

"No és bo que una persona que redacta les lleis les faci executar, i que un grup de persones canviï la seva atenció de consideracions generals a temes molt particulars" J. J. Rousseau (1762:101) <sup>6</sup>

Aquesta doble referència a dos clàssics, Mill i Rousseau, ens ha d'ajudar a entendre la diferència entre gestió i govern. Molts cops en el món no lucratiu es confonen aquests dos conceptes, però hi ha una diferència molt clara entre tots dos.

El govern d'una fundació es refereix a les polítiques generals que després permetran assignar recursos per aconseguir els objectius establerts. En primer lloc, el govern d'una organització no lucrativa inclou una sèrie de funcions de caire més estratègic, com definir la missió, planificar a llarg termini, interpretar les demandes de l'entorn i formular polítiques. En segon lloc, una sèrie de funcions lligades als recursos de l'organització, com ara assegurar-se'n la disponibilitat de recursos i la solvència, o monitoritzar el rendiment i retre comptes. Per últim, el govern d'una fundació també es refereix a proporcionar lideratge i una visió clara a l'organització (Bowen, 1994; Carver, 1997; Vernis *et al.*, 1997).

En canvi, la gestió es refereix en primer lloc a les decisions i a les accions vinculades a l'aplicació de les polítiques. En segon lloc, a l'organització de projectes i activitats que emanen d'aquestes polítiques, i la coordinació corresponent, i per últim a la utilització dels recursos de l'organització per aconseguir els objectius marcats.

### **Les bombetes i el Consell d'Administració**

*Fa un temps em van convidar a participar en la part final del Consell d'Administració d'una organització no lucrativa. Vaig arribar-hi una mica abans, i la presidenta em va convidar a assistir com a oient a la darrera part de la reunió del Consell, abans de la meva intervenció. La meva sorpresa fou que el darrer punt de l'ordre del dia era el canvi*

*de les bombetes de tots els edificis de l'organització per bombetes de baix consum. Al voltant de la taula hi havia sis persones molt preparades discutint si canviaven o no les bombetes!*

Una causa molt important que ens pot ajudar a entendre la confusió entre govern i gestió ha estat el procés de creació i creixement de moltes organitzacions no lucratives al nostre país. Moltes vegades, les mateixes persones que decideixen crear una fundació o una associació defineixen la missió i els objectius de l'organització, alhora en coordinen els projectes i les activitats, i també acaben portant l'activitat diària de l'organització. En molts casos, doncs, quan es crea una fundació es dona una superposició de les funcions de govern i gestió.

Ara bé, si l'organització no lucrativa creix, això permet que s'alliberi alguna persona o es contracti personal de fora per dur-ne la gestió. Si es continua creixent, s'hi acostaran també noves persones voluntàries que podrien donar suport en algunes feines de gestió. Tot això pot permetre que, a poc a poc, el grup de persones voluntàries que va impulsar la creació de l'organització es focalitzi realment en la tasca de govern.

Segurament, les persones que ens dediquem a reflexionar sobre la gestió en el tercer sector, històricament també hem contribuït a aquesta confusió. Escrivim i fem formació en temes de gestió, però ho fem poc en temes relacionats amb el govern de les organitzacions.

És important reconèixer la dificultat de separar govern i gestió en els primers anys de vida d'una organització, i també en les fundacions més petites, on molts cops es dona una superposició entre gestió i govern. Al mateix temps, també cal entendre que és molt difícil canviar la manera de fer de les persones, i si un patronat històricament ha gestionat, deixar de fer-ho i posar-se a pensar només en el govern de l'entitat no és gens fàcil.

Però aquesta separació és estrictament necessària. Si no hi ha govern, només gestió, les fundacions corren el perill d'estar dirigides des de la supervivència organitzacional, no des de la seva missió. Precisament la tasca fonamental d'un patronat és de vetllar pel compliment de la missió, i això és govern, no pas gestió.

### ***Llits per a malalts mentals versus llits per a persones sense sostre***

*El director d'una fundació que treballa per acompanyar i ajudar la gent sense sostre estava preparant un projecte d'una llar per a persones sense sostre. El problema principal del projecte era que tenia finançament per a la posada en marxa (aproximadament 100 milions de pessetes o 600.000 euros), però no per mantenir-la. Els costos d'obrir una llar per a 35 persones que funcionés sense interrupció 365 dies l'any eren força alts. El director va trobar-hi una fórmula, en què el govern autonòmic financaria la meitat dels llits. El Patronat va desestimar la proposta del director. La fundació s'havia de dur d'acord amb la seva missió, no a partir de les necessitats de finançament dels projectes o serveis d'aquesta.*

En resum, cal pensar que la diferència entre govern i gestió va més enllà de pensar que la gestió s'ocupa de l'activitat diària, mentre que la governabilitat, de l'estratègia futura.

<sup>7</sup> B.Taylor, R.Chait and T.Holland:  
*The New Work of the Nonprofit Board.*  
Harvard Business Review, September-  
October, 1996.

Primer, perquè en societats i organitzacions cada cop més complexes, sovint no estan clares les fronteres entre curt, mitjà i llarg termini. Segon, i sobretot, perquè la governabilitat incorpora la idea fonamental de la rendició de comptes, que no és possible que realitzin persones que estan preocupades pel quefer diari de l'organització.

## Responsabilitat principal dels patronats: teoria *versus* realitat

"Amb massa freqüència, el Consell d'Administració d'una organització no lucrativa és poc més que una col·lecció de gent amb unes capacitats altíssimes dedicades a activitats de solució fàcil."<sup>7</sup>

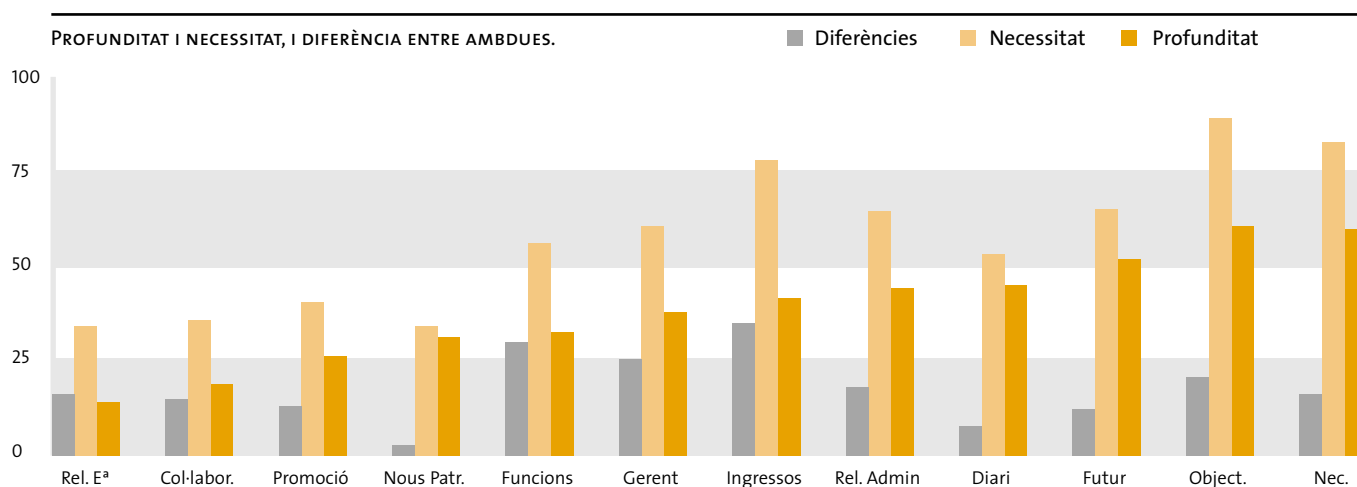
En l'estudi d'ESADE (Esteller, 2001), un dels apartats centrals feia referència a les funcions del Patronat. Per a això, en el qüestionari es va demanar als enquestats que avaluessin la profunditat amb la qual s'havia tractat de diferents temes en les dues darreres reunions del Patronat, i després que valoressin la necessitat de tractar d'aquests temes en les reunions del Patronat. En concret, es va fer una llista de 12 temes:

- . L'assoliment dels objectius de la Fundació.
- . Els instruments per promoure la Fundació en la societat i en els mitjans de comunicació.
- . Les necessitats dels col·lectius atesos per la Fundació.
- . El futur de la Fundació els propers anys.
- . La col·laboració amb altres organitzacions no lucratives.
- . Les relacions amb l'empresa privada.
- . Les relacions amb l'Administració pública.
- . La cerca de fonts d'ingressos.
- . Les activitats diàries de la Fundació.
- . L'avaluació de la tasca del/de la gerent.
- . El funcionament intern del Patronat.
- . La incorporació de nous membres al Patronat.

Com a resum, la taula següent presenta tres conceptes: els temes de què es va tractar amb més profunditat en les dues darreres reunions, els temes que són considerats com més necessaris de tractar, i les diferències entre els dos conceptes anteriors. Els temes que diuen els patronats que es van tractar amb més profunditat en les dues darreres reunions del Patronat van ser: l'assoliment dels objectius, les necessitats dels col·lectius atesos i el futur de la Fundació els propers anys. Els temes que es creuen més necessaris de tractar són, a més dels objectius i dels col·lectius atesos, la cerca de fonts d'ingressos.

Tres temes presenten diferències significatives amb el tractament que van rebre en la reunió del Patronat i la seva necessitat per a la Fundació. Concretament: la cerca de fonts d'ingressos, l'avaluació de la tasca del gerent i el funcionament intern del Patronat. Aquestes diferències caldria que fossin investigades en profunditat. D'entrada podem avançar que és veritat, atesa la joventut i la forma de ser constituïdes, que a la majoria de fundacions socials catalanes, els preocupa cercar noves fonts d'ingressos. Això és normal, i potser en el futur els patronats hauran de tenir més aquesta funció. Ara bé, resul-

ta més preocupant que les fundacions no estiguin posant atenció a l'avaluació de la tasca de les persones a les quals ha estat encomanada la direcció de la fundació. La rendició de comptes de la tasca del gerent i del dia a dia de la fundació, i en definitiva la rendició de comptes de la tasca de la fundació, és feina del Patronat. Alhora, és preocupant que no s'avalui la feina dels patronats, el seu funcionament intern. A aquest dos temes voldria dedicar els dos apartats següents.



<sup>8</sup> Algunes de les idees aquí exposades les he desenvolupat a "Los diferentes elementos de la rendición de cuentas en las organizaciones no lucrativas" (Madrid: Fundación Lealtad, 2001).

<sup>9</sup> Quan amb en Xavier Esteller estàvem fent l'estudi dels patronats, un patró d'una fundació després de rebre el nostre qüestionari per correu, ens va deixar el següent missatge al contestador: "Sóc de la Fundació X, si volen més informació de la nostra Fundació poden adreçar-se al Protectorat de la Generalitat, nosaltres no donem informació a ningú."

## La rendició de comptes i els patronats <sup>8</sup>

Segurament, la majoria de persones que treballem o col·laborem amb fundacions catalanes coincidirem que el creixement tan important que està tenint el món fundacional a Catalunya ha d'anar acompanyat d'una millor transparència en la seva manera d'actuar.<sup>9</sup>

Perquè les fundacions i, en general, les organitzacions no lucratives del nostre país en el futur expliquin millor les seves actuacions, i tinguin capacitat de retre comptes de manera clara a la societat catalana, cal un bon govern, una bona governabilitat. És una situació típica en qualsevol organització no lucrativa que les persones que treballen en l'activitat diària prenguin contínuament decisions sobre cap on dirigir la seva atenció i la seva energia. I, normalment, aquestes decisions es veuen influenciades per la pressió o urgència, pel dia a dia. En aquest context d'actuació, és molt difícil situar la idea de "retre comptes" a la societat en l'agenda dels directius i treballadors de les fundacions, perquè aquest és un tema poc urgent o prioritari; sempre hi ha temes que exerceixen més pressió.

Una primera tasca molt important de les persones que exerceixen el liderat estratègic en les organitzacions no lucratives, en el nostre cas els patronats, és de focalitzar l'energia de les persones que treballen en l'organització també en la direcció de donar



respostes a la societat sobre les seves actuacions. De fer comprendre que la creació de "confiança" en l'organització és una funció de totes i cadascuna de les persones que hi col·labora o hi treballa.

Una segona tasca de les persones que forma part dels òrgans de govern en el sector no lucratiu és exercir realment de líders de l'organització. I exercir el lideratge significa, entre altres coses, que l'organització està en darrera instància sota el seu control. En definitiva, exercir la mateixa funció que un propietari en l'empresa privada, no deixar aquesta funció al gerent o director de l'organització no lucrativa. Són els membres dels òrgans de govern els responsables últims de l'organització davant de la societat.

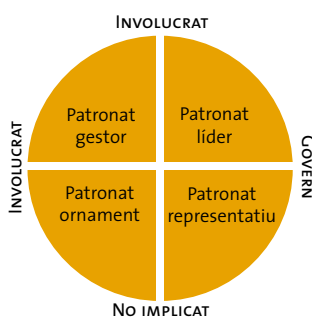
Una tercera tasca d'una bona governabilitat en una organització no lucrativa, relacionada també amb la rendició de comptes, és treballar perquè les organitzacions mesurin els resultats de les seves actuacions, i sobretot l'impacte final de l'organització en la societat. Són els òrgans de govern els que han de vetllar pel compliment de la missió, i si no coneixen l'impacte real de l'organització, no poden saber si s'estan aproximant o no a l'acompliment de la missió.

## L'avaluació de la tasca dels patronats

Per fer aquestes tasques que hem esmentat, segurament cada òrgan de govern hauria de ser capaç de preguntar-se quines passes ha de fer perquè l'organització li reti comptes. Hi ha una sèrie de preguntes bàsiques que es pot fer cada òrgan de govern per descobrir si realment estan complint la seva funció. Per exemple:

- ¿Reben de manera continuada, cadascun dels membres de l'òrgan de govern, informació suficient sobre la marxa de l'organització?
- ¿En les reunions de l'òrgan de govern es prenen decisions sobre temes concrets o els membres sols en reben informació?
- ¿En les reunions de l'òrgan de govern es revisa regularment la marxa de l'organització?
- ¿Té, cada membre de l'òrgan de govern, una funció assignada que tingui a veure amb la marxa de l'organització?
- ¿Examina periòdicament, l'òrgan de govern, algunes mesures de resultats per conèixer el veritable impacte de l'organització?
- ¿Compara, l'òrgan de govern, alguns dels seus mètodes de treball, ràtios de despesa i resultats amb altres fundacions similars?
- ¿L'òrgan de govern es preocupa de recordar els valors intrínsecs de l'organització a tots els seus membres i vetllar perquè es compleixin?
- ¿L'òrgan de govern revisa periòdicament l'acompliment de la missió de l'organització?

Quan un estudia la realitat dels patronats o òrgans de govern al nostre país, s'adona que aquestes preguntes, i d'altres semblants, són realment importants.



Font: elaboració pròpia,  
Alfred Vernis 2001

## Conclusions, com continuar millorant. Més investigacions

A partir de dues variables que han estat presents tot al llarg d'aquest article, podem establir el quadre següent, on resumim quatre patronats "tipus". Hem d'entendre les dues variables com un *continuum*, i que segurament algunes fundacions no se sentiran representades en cap dels quatre quadrants. D'una banda, tenim el continuum: gestió-govern, que hem definit en el primer apartat de l'article. D'altra banda, tenim el *continuum*: no implicat-involucrat, que tracta de reflectir la participació, involucració, implicació o no dels patrons en la marxa de l'entitat.

"Patronat ornament": amb aquest nom volem identificar aquells patronats que normalment han estat nomenats o formats pels gestors de l'organització, i que no estan gens implicats amb l'entitat. Són patronats formats per persones moltes vegades alienes a l'organització i les seves activitats, que són convidades a formar part del Consell d'Administració basant-se en els seus coneixements específics, però que després aquests coneixements no són aprofitats per a res. El Patronat es reuneix molt poc, rep poca informació sobre la marxa de l'organització, no se li demana consell sobre temes estratègics, i en definitiva qui du la veu cantant és l'equip directiu de l'entitat.

"Patronat gestor": aquí caldria englobar aquells patronats molt implicats en el quefer diari de l'organització. Són integrats per persones que històricament han creat l'organització, i que potser han incorporat alguna persona de fora per dur la gestió, però el Patronat és el que pren totes les decisions. El Patronat posa l'èmfasi en la gestió, en l'activitat diària, tot descurant la part de govern de l'entitat. S'oblida de construir una visió de futur per a l'organització.

"Patronat representatiu": aquest és un patronat que està molt poc involucrat en la marxa de l'organització. Els seus membres són representats importants dintre de la zona d'influència de la Fundació, i per això en formen part. Representen la societat, i per això hi han estat convidats a formar-ne part. Se'ls consulta poc i són encara menys informats, i quan se'ls fan consultes és per a temes de govern de la Fundació.

"Patronat líder": aquest és, per a nosaltres, el Patronat "ideal". Un grup de persones que està involucrada en la marxa de la Fundació, però en els seus aspectes de govern. L'activitat diària de la Fundació està confiat a un equip de professionals, que ret comptes al Patronat. Aquest patronat marca el rumb i vetlla pel compliment dels objectius fundacionals.

Tot al llarg d'aquestes ratlles hem tractat de posar l'èmfasi a separar les tasques de gestió i les de govern en un patronat. Per això ens hem basat en un estudi recent sobre els patronats de les fundacions socials a Catalunya (Esteller, 2001). En aquest estudi, queda reflectit que els patronats de les fundacions estudiades no exerceixen gaire de prop la seva funció. Per això en aquest apartat final reivindicuem uns patronats diferents.

### Bibliografia:

Berger, Gabriel; Poli, María: *Manual para el Fortalecimiento de Consejos Directivos de Organizaciones Sin Fines de Lucro*. Buenos Aires: Foro del Sector Social, 2000.

Bowen, William G.: *Inside the Boardroom: Governance by Directors and Trustees*. New York: John Wiley & Sons, 1994.

Carver, John: *Boards that make a difference*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1997.

Carver, John: *A Theory of Governing the Public's Business. Redesigning the jobs of boards, councils, and commissions*. Birmingham: Public Management Review. Volume 3, number 1, march 2001.

Esteller, Xavier: *Aproximació als Consells d'Administració de les organitzacions no lucratives: les fundacions assistencials a Catalunya*. (Tesina de Llicenciatura.) ESADE: Barcelona, 2001.

Mill, John Stuart: *Considerations on Representative Government*. New York: Harper & Brothers, 1867.

Rodríguez, Juan José: *Los Consejos de Dirección en las Organizaciones No Lucrativas*. (Tesina de Llicenciatura.) ESADE: Barcelona, 1998.

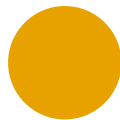
Rousseau, Jean Jacques: *The Social Contract*. Oxford: Oxford University Press Oxford World's Classics, 1999 (1762).

Taylor, Barbara E.; Chait, Richard P.; Holland, Thomas P.: *The New Work of the Nonprofit Board*. Harvard Business Review, september-october, 1996.

Vernis, Alfred; Iglesias, Maria; Sanz, Beatriz; Solernou, Maria; Urgell, Jaume; Vidal, Pau: *La gestió a les organitzacions no lucratives*. Barcelona: Proa-Columna, 1997.

**Josep M. Lozano**

Centre d'Estudis Persona,  
Empresa i Societat  
ESADE



# L'empresa ciutadana com a punt de trobada entre empreses i fundacions

A l'hora de parlar de les relacions entre empreses i fundacions, cal tenir present que, per definició, hom no es relaciona si no té algú amb qui relacionar-se i si no té una certa idea de quina relació vol establir. Per usar un dels tòpics del moment, hom pot actuar en xarxa. Però això pressuposa dues coses simultàniament: un fet (estar, efectivament, relacionats en xarxa) i una voluntat (voler situar-se en la xarxa amb una orientació relacional). Per això, les fundacions necessiten empreses relacionals (i vice-versa, dit sigui de passada). I no tan sols les necessiten, també han de contribuir a configurar-les. És en aquest sentit que considero que la proposta d'avançar cap a una comprensió de les empreses com a empreses ciutadanes lliga plenament amb aquesta perspectiva relacional.

Crec que la idea d'empresa ciutadana pot ser, els propers anys, un element vertebrador del debat sobre el que fan les empreses, què n'esperem i què en legitima l'actuació. Diguem-ho amb una imatge: fa, posem-hi, seixanta anys les empreses funcionaven sense necessitat de tenir una consciència especial del que era el màrqueting com a concepció i orientació de l'acció empresarial. Fa, posem-hi, trenta anys les empreses funcionaven sense parlar de qualitat i sense tenir-la explícitament i conscientment en compte. ¿Avui dia podríem trobar alguna empresa capaç d'afirmar que li resulta irrellevant, per al seu desenvolupament com a empresa, tenir en compte o no la perspectiva de màrqueting o de la qualitat? Doncs bé, quan parlem d'empresa ciutadana no estem simplement recordant que les empreses haurien de tenir presents una sèrie de criteris i de valors a l'hora d'actuar. El que estem dient és que no es pot entendre què és (legítimament) una empresa sense incloure-hi les seves responsabilitats ètiques, socials i mediambientals. En aquest sentit, i per continuar amb la imatge anterior, parlar d'empresa ciutadana no és res més que arriscar-se a afirmar que d'aquí a uns quants anys podríem estar dient, sobre l'assumpció de les responsabilitats ètiques, socials i mediambientals de l'empresa, el mateix que avui diem del màrqueting i la qualitat: que és inconcebible i inviable una empresa que no els assumeixi com a criteris d'actuació.

Quan parlo d'empresa ciutadana, diguem-ho a l'avançada, ho faig des del convenciment que a aquestes alçades del segle no podem ser ingenus ni caure en un moralisme insolent, encantat amb la suposada bondat empresarial. La història concreta de moltes empreses està massa lligada al patiment de la gent com per creure ara que determinades actuacions desapareixeran en un tres i no res. Però tampoc no hauríem de conrear un pensament únic a l'inrevés, entotsolat amb la intrínseca maldat del món empresarial. Quan parlem d'empresa ciutadana, l'únic que fem és constatar una tendència que comporta un canvi de perspectiva notable. Una tendència que implica l'assumpció que l'empresa no és tan sols una institució econòmica, sinó també una institució social. O, dit altrament, que ser una institució econòmica és la seva manera específica de ser una institució social. Es tracta, doncs, de gestionar, dirigir i valorar les empreses a partir de la integració de totes les dimensions socials que la configuren. Reduir una empresa a la dimensió econòmica (o, pitjor encara, a la quantificació monetària) és una simplificació grollera que ja no és ni tan sols útil per comprendre i gestionar la seva complexitat. Podríem dir que una empresa contemporània gestiona quatre capitals: l'econòmic, l'humà, el social i el mediambiental. Conseqüentment, la seva actuació ha de ser valorada en relació amb els quatre capitals, i no només amb relació al primer.

Aquesta comprensió integrada de l'empresa, capaç de veure-la alhora des del mercat i des de la societat, és el que en la meua opinió fa plausible parlar de l'empresa ciutadana. Parlar de l'empresa ciutadana és parlar d'una organització que es concep com a empresa –i no, per tant, com a substituïda o invasora de l'Estat; o com a seductora o neutralitzadora dels moviments socials o de les ONG. Però l'assumpció completa de les seves responsabilitats és complexa: inclou un compromís econòmic, humà, social i mediambiental. Una empresa és ciutadana en la mesura que es valora des de la seva contribució a la societat, i no simplement des de la seva capacitat de maniobra en el mercat i davant la legislació.

És evident que aquesta tendència vers una empresa ciutadana no és automàtica, no es desenvolupa pel simple fet de parlar-ne (com si la paraula en aquest punt tingués poders màgics), ni és l'única possible que tenim al davant. Exigeix, per exemple, també una certa predisposició dels poders i les administracions públiques, i –certament– pressió i mobilització socials. L'experiència ens fa veure que molts canvis s'han produït a causa d'una combinació, en dosis variables, de pressió social envers les empreses, d'una banda, i de voluntat i disponibilitat a l'obertura i el diàleg de les empreses, de l'altra. De fet, resulta simptomàtic que moltes de les metodologies que s'estan desenvolupant tinguin en comú que se centren a propiciar sistemàticament el diàleg de l'empresa amb el seu entorn, i a traduir aquest diàleg en instruments de gestió. ¿La relació amb les fundacions podria formar part d'aquest diàleg?

## L'empresa ciutadana: d'on venim

En un cert sentit, parlar d'empresa ciutadana és la darrera etapa d'un procés de reflexió sobre la responsabilitat social de l'empresa. La responsabilitat social de l'empresa (RSE) té una llarga història. Posats a fer-la llarga, podem acostar-la a l'origen de la humanitat si hi incloem qualsevol text que parli de les implicacions o les relacions socials inherent a les activitats econòmiques. Ara, si ens atenem a l'aparició explícita de la temàtica i al seu desenvolupament, ja ens queda més restringida als darrers cinquanta anys. Això sembla que ens empenyi ràpidament a fer períodes de deu anys, però en aquest cas amb la tranquil·litat que aquesta periodificació no tan sols és útil cronològicament, sinó fins i tot pertinent temàticament.

Als anys cinquanta, de la RSE se'n parla sobretot referida a la consciència i la voluntat dels directius. Era una qüestió bàsicament de responsabilitat personal. Evidentment, una responsabilitat referida a la seva funció directiva i contrastada amb l'impacte social de les actuacions empresarials. Però, al capdavall, una qüestió personal, en què s'apel·lava als homes d'empresa (per raons òbvies, ni es pensava en la possibilitat de "dones d'empresa") a adequar les seves actuacions als valors socials i a tenir una certa "consciència social" a l'hora de prendre decisions. Però cap a final dels cinquanta ja va començar a formar part d'aquesta consciència el reconeixement i la constatació d'una sèrie de canvis que ja no s'adreçaven només a la consciència individual: el creixement en dimensió de les empreses, l'inici dels moviments de drets civils o de la Guerra Freda (amb les seves implicacions tecnològiques i industrials) van donar pas als anys seixanta.

En els anys seixanta, el tractament de la RSE ja es planteja en clau corporativa. N'és la causa la consideració explícita d'una evidència: el poder de les empreses –i de les grans empreses– en la realitat social va anar esdevenint cada vegada més palès. Dit altrament: si hem de parlar de RSE, hem de parlar del poder de les empreses, perquè és a partir de constatar-ho d'on neix la interpel·lació per la responsabilitat. Per a això cal aprendre a parlar de la responsabilitat no en termes de relacions interpersonals o de consciència, sinó a partir d'una valoració del lloc que ocupen les empreses en la societat. Ens trobem, doncs, amb la convergència dels canvis que s'apunten a final dels anys cinquanta amb el reconeixement del poder de les empreses i, a més, amb l'impacte de la revolució directiva per l'aparició de professionals que detenien el poder en les empreses sense tenir-ne la propietat. Tot plegat va dur al fet que parlar de la RSE fos també posar en qüestió la legitimitat de l'empresa, tant en concret (en les seves actuacions) com en general (en tant que institució).

Els anys setanta comencen simptomàticament amb el provocatiu i emblemàtic article de M. Friedman que va marcar una controvèrsia –ja en el títol mateix– que arriba fins avui: "La responsabilitat social de l'empresa és augmentar els seus beneficis". Però això eren només els inicis, perquè en aquesta època es va produir una autèntica explosió de propostes i debats al voltant de la RSE. La perspectiva s'anava ampliant, i cada cop més es tractava d'explorar la interrelació dels valors socials que emergien, d'una banda, i els efectes que es palesaven en la interacció entre les empreses i el seu entorn, d'una altra. Aquesta creixent pressió i demanda socials envers la RSE no tan sols va provocar un debat terminològic important, sinó una ampliació de la visió del que havia de comportar una relació correcta entre empresa i societat. I aquesta ampliació en va incloure una altra: la pregunta per les actuacions que havia de dur a terme l'empresa en la societat. Això va dur a no limitar-se a una visió de la responsabilitat com a atenció a les conseqüències de les seves pròpies actuacions, sinó també com a anticipació de l'empresa quant a les expectatives i els valors que tenia la societat; i també va menar a veure la responsabilitat com una manera d'augmentar els lligams i les contribucions de les empreses amb el seu entorn més immediat.

Per això els anys vuitanta el debat se situà, d'una banda, en una recerca sobre la RSE menys conceptual i més orientada a la investigació aplicada a les pràctiques empresarials; i, d'una altra, en una orientació molt més referida a parlar de processos organitzatius que no pas simplement conseqüències de les actuacions empresarials. La RSE, en definitiva, es veia també com una qüestió de política d'empresa. La RSE, ara, no havia de tractar tant del que feien les empreses, sinó, sobretot, de les seves estratègies i la seva presa de decisions. D'aquí la progressiva articulació de la RSE amb la Business Ethics i l'emergència d'una creixent preocupació per la integració dels diversos elements que havien anat apareixent durant aquest temps. Es tractava d'integrar la dimensió ètica (referida al significat moral del que fan tant les organitzacions com els seus directius), la dimensió conseqüencialista (referida a l'impacte de les actuacions empresarials en els grups i les persones que en resulten afectats) i la dimensió política (referida als processos corporatius per determinar les orientacions fonamentals de les estratègies i les decisions corporatives). S'esdevé, doncs, la confluència d'aproximacions que tenen elements en comú però que quan es plantegen conjuntament suggereixen més una agregació que no pas una integració.

És en aquesta seqüència on comença a aparèixer, amb èxit progressiu, la idea de ciutadania corporativa. D'una banda, com a resultat de voler expressar millor la creixent consciència de tot el que està implicat en el concepte de RSE. D'una altra banda, com una ampliació de les exigències que s'adrecen a l'empresa (però sempre: sempre com una ampliació afegida i, segons com, suplementària, de les exigències econòmiques i legals, a les quals cal afegir ara, a més a més de les dues anteriors i no coincidents, les ciutadanes). I, encara, d'una altra banda, com una conseqüència de la globalització: en aquest marc les empreses que volen ser responsables ja no es poden remetre als valors comunament admesos en el seu context d'actuació, simplement perquè en tenen molts, de contextos. I, a sobre, en aquest marc de globalització, a les empreses se'ls comença a demanar què fan –o deixen de fer– amb relació als drets humans; pregunta, per cert, a la qual no estaven avesades a respondre.

En aquest sentit, i com a complement del que he dit, és important no oblidar que el desenvolupament de la RSE és paral·lel al desenvolupament del concepte de *stakeholder*. Què és primàriament un *stakeholder*? Doncs tota persona o grup que és afectat per les actuacions de l'empresa o pot afectar el seus resultats o el seu futur. No cal dir que sovint la RSE s'ha definit després d'identificar el seus *stakeholders*, i que l'anàlisi de la relació amb els diversos *stakeholders* ha permès explicitar quina és en cada cas la RSE. Aquesta relació entre RSE i *stakeholders* ha estat intensa fins al punt que en molts casos l'anàlisi dels *stakeholders* era una etapa obligada de qualsevol reflexió estratègica i, alhora, un imperatiu de RSE: equilibrar els interessos i drets de tots ells de manera compatible amb la viabilitat de l'organització. El pas del temps, però, ha anat posant de manifest una limitació fonamental.

Perquè, des d'aquest enfocament, els *stakeholders* tenien importància, però no tenien veu. I, en tot cas, se'ls escoltava segons la importància que tenien. És a dir, que el concepte de *stakeholder* permetia explicitar qui ho era o no, perquè es tractava d'una qüestió de fet. Però en si mateix no permetia qualificar quin era el contingut d'aquesta explicitació, que es feia sempre des de l'empresa, la seva perspectiva i els seus interessos. Per dir-ho ràpidament: el concepte de *stakeholders* permet menystenir aquelles persones i grups que són afectats per les empreses, però que no poden afectar-les a elles. Des d'aquesta limitació, parlar d'empresa ciutadana comporta un canvi de perspectiva radical, perquè ha anat en paral·lel al reconeixement de la dimensió relacional societat-xarxa. Ja no es tracta de veure cada empresa en el centre del (seu) món, i veure la resta de la realitat social com el seu "entorn", sinó de veure l'empresa en el si de la xarxa de relacions en la qual està inscrita i de preguntar-se quines relacions vol construir-hi i per què.

Abans de seguir, però, potser convé fer unes consideracions sobre les conseqüències que té el que hem dit fins ara per al tema que ens ocupa. Comptat i debatut, vindria a ser una cosa així: les relacions entre empreses i fundacions depenen molt directament de la idea d'empresa que es tingui, tant des del món empresarial, com des del món fundacional.



Perquè ara m'agradaria convidar a qui hagi arribat fins aquí a resseguir el que he apuntat i traduir-ho identificant-hi maneres d'establir les relacions entre empreses i fundacions, atès que cada comprensió de la RSE configura un estil de relacions. Per exemple, hom pot veure aquestes relacions amb la clau d'arribar a tenir contactes amb els responsables últims de les empreses, i convèncer-los personalment de la bondat d'aquestes relacions. O les pot veure com a resultat de la capacitat de pressió des del món fundacional envers el món empresarial. O les pot veure com una estratègia que cerca traduir les necessitats de les fundacions en avantatges per a les empreses. O les pot veure com una oferta a les empreses per ajudar-les a millorar la seva reputació. O pot plantejar-se com situar les relacions amb les fundacions en el marc de les polítiques d'empresa. O pot treballar per fer veure a l'empresa que alguna fundació o grup de fundacions forma part dels seus *stakeholders*. O una fundació pot plantejar-se que la seva estratègia relacional consisteix a establir una estructura de diàleg estable amb l'empresa. O...

És a dir, les nostres pràctiques també depenen de les nostres maneres de pensar. I les nostres pràctiques relacionals depenen tant de com cada empresa concreta es veu –de fet– a si mateixa, com de la manera com cada fundació concreta veu l'empresa. I potser una de les claus futures de les relacions entre empreses i fundacions és endegar un procés d'aprenentatge compartit que tingui també com a objectiu, a partir d'experiències pràctiques, repensar què ha d'estructurar les relacions entre empreses i fundacions. Perquè de la llista anterior es desprèn no tan sol que són possibles enfocaments diversos a l'hora de plantejar les relacions entre empreses i fundacions, sinó que també es desprèn una altra cosa tant o més important: que es pot –i cal– decidir per quin model s'opta i quin model es vol construir.

Arribats aquí, podríem conformar-nos, doncs, constatant que la idea d'empresa ciutadana és l'última etapa, adaptada als nous temps, d'una preocupació per les relacions entre empresa i societat. Una etapa que inclou una nova denominació, tal vegada la incorporació d'uns elements nous a la visió de la gestió empresarial, però que és el resultat d'un procés evolutiu lligat potser al gran paraigua de la globalització. Per la meua banda, però, tinc la convicció que parlar d'empresa ciutadana comporta un canvi qualitatiu que va més enllà d'una reconversió apropiada per als temps de la globalització. Situar bé la comprensió del paper de l'empresa en la societat esdevé fonamental per endegar el debat sobre les relacions entre empreses i fundacions.

## L'empresa ciutadana: de què parlem i cap on anem

Com passa amb tantes coses, doncs, amb la denominació d'empresa ciutadana s'hi emparen iniciatives, pràctiques i plantejaments molt diversos. Pensar sobre l'empresa ciutadana acaba assemblant-se a fer un trencaclosques veient que les peces encaixen progressivament, però sense cap reproducció ni referència, per petita que sigui, del que hauria de ser el resultat final. Potser perquè, precisament, el debat sobre l'empresa ciutadana no ho és tant sobre les peces (malgrat que, evidentment, també ho sigui), sinó, per damunt de tot, sobre la construcció final que es vol assolir. Sobre el projecte que se'n té, en definitiva. Si tenim en compte, per exemple, que tant Chirac

com Clinton han promogut reunions presidencials sobre la qüestió, amb un to que fa sospitar que el que els preocupa és aclarir què poden fer de més les empreses ara que als governs només els preocupa què poden fer de menys, entendrem que, per modestes que siguin les propostes, esdevé important assajar de comprendre què entenem per empresa ciutadana i per a què la volem. És a dir, hem de saber de què parlem i cap on anem. I, en el marc del nostre debat, no hem d'oblidar que és indissociable de la construcció de les noves relacions entre mercat, Estat i tercer sector.

Si retornem a la connexió amb la qüestió de la responsabilitat social de l'empresa, el que m'interessa fer notar és que, en la meva aproximació, parlar de l'empresa ciutadana és un discurs diferent del discurs prevalent la dècada dels setanta o dels vuitanta. Aquests eren discursos que, al capdavall, es referien només a determinades pràctiques empresarials que s'identificaven com a típiques d'empreses responsables socialment (no ho menystinguem, per cert: tant de bo haguéssim assolit moltes de les coses que es van plantejar des d'aquesta perspectiva). El problema és que sembla que les empreses que, per les raons que siguin (sector, dimensió, localització, etc.), no puguin dur a terme aquestes pràctiques concretes, ja no s'han de preocupar de la responsabilitat social. Per dir-ho clarament: en algun moment ha semblat que les empreses que no podien crear les seves fundacions ja no tenien alternativa en termes de responsabilitat social. Mentre que, en darrer terme, parlar d'empresa ciutadana comporta assumir que no estem parlant d'una àrea o d'un aspecte (per importants que siguin) de l'actuació empresarial, sinó d'un enfocament de tota l'actuació empresarial que, evidentment, es concretarà de manera diferent segons les característiques i les possibilitats de cada empresa.

L'altra diferència que considero important entre l'aproximació dels anys setanta i vuitanta i l'actual discurs sobre l'empresa ciutadana és que, en el passat, parlar, per exemple, d'acció o responsabilitat socials de l'empresa era un aspecte complementari (lligat a estratègies de comunicació), corrector (lligat a la reducció dels impactes negatius de les pràctiques empresarials), de màrqueting (lligat al posicionament de l'empresa o d'algun dels seus productes) o estratègic (lligat a una ampliació o un enriquiment de l'orientació estratègica de l'empresa). Mentre que l'enfocament que s'està proposant avui posa l'accent en una perspectiva integradora que configura la clarificació de quin tipus d'empresa es vol ser, i de com s'entén i es valora la seva aportació a la societat.

Del que es tracta, doncs, no és tan sols de reconèixer i d'articular pràcticament la diversitat d'iniciatives a les quals he anat al·ludint. Es tracta de fer-ho també conceptualment. En aquest sentit, parlar d'empresa ciutadana vol dir parlar de la capacitat empresarial de veure's com un actor amb interessos i finalitats específics i que contribueix a la governabilitat i al bé comú en funció de la manera com planteja i realitza els seus projectes. En aquest punt, la idea d'empresa ciutadana és més propera, per analogia o extrapolació, a la idea republicana de ciutadania que no pas a la idea liberal. I n'és més propera perquè no es conforma amb el compliment del que li exigeixen les lleis ni s'hi confina, sinó que assumeix que fer empresa és també fer societat i que, per tant, la manera com es du a terme aquest fer empresa és també la seva contribució a la configuració de la societat. Per això és possible que aquesta sigui una visió de

l'empresa més adequada a la "societat xarxa", en la mesura que exigeix una visió més àmplia, oberta i relacional que li permet la suficient lucidesa per veure com cada projecte d'empresa contribueix a configurar la realitat social i, simultàniament, com moltes de les dimensions i els reptes de la societat travessen la realització quotidiana de qualsevol projecte d'empresa.

El que m'interessa subratllar d'aquest plantejament és que l'empresa ciutadana assumeix una responsabilitat complexa, entre altres coses perquè això es correspon millor amb la complexa realitat de les organitzacions contemporànies. I convé remarcar que, en aquest plantejament, l'empresa no es defineix primer des d'una perspectiva econòmica (que després es complementa o es corregeix amb una perspectiva social o mediambiental), ni es defineix primer des d'un discurs social (que després es pregunta com aconseguir que sigui viable econòmicament). Es defineix com un projecte regulat per la voluntat d'integrar la diversitat de les seves dimensions, des del supòsit que ja d'entrada formen part de la realitat de la vida organitzativa.

En aquest context, resulta molt significativa la creixent importància que es dona des del món empresarial al que s'anomena –simptomàticament– gestió de la reputació. Cal tenir present que es pot planejar la necessitat d'assumir la gestió de la reputació com a resultat de dues dinàmiques diferenciades: d'una banda, la resposta davant de pressions i mobilitzacions dels moviments socials i dels consumidors; d'una altra, la voluntat de diferenciar-se en el mercat mitjançant el fet de compartir valors i compromisos amb els clients. El que convé remarcar és que, en ambdós casos, es palesa la necessitat d'aprendre a dialogar sobre les pràctiques i les actuacions empresarials amb els consumidors i les ONG. I aquest diàleg serà més autèntic quan sigui vist no tan sols com una ocasió per a la denúncia o la confrontació, sinó també com una exploració de les conseqüències de compartir valors. Això, evidentment, demanarà canvis per totes les bandes. Com va dir en un debat públic un alt responsable d'Amnistia Internacional: "Les empreses han de parlar amb nosaltres no perquè nosaltres siguem millors, sinó perquè sabem coses que elles no saben" (i viceversa, caldria afegir-hi). En qualsevol cas, considero que de la mateixa manera que ja hem assumit com un fet normalitzat la relació universitat-empresa (que permet iniciatives conjuntes i compartides que no han de desviar cap de les dues institucions de les seves finalitats, ni fan que l'una canibalitzi l'altra), en el futur immediat avançarem –no pas sense tensions– cap a una certa normatització de les relacions entre empreses i tercer sector i ONG.

Comptat i debatut, en societats cada cop més multiculturals les empreses han d'aprendre a dialogar perquè totes les seves relacions (amb els treballadors, els clients, els proveïdors, l'entorn social, etc.) afecten els processos de desenvolupament organitzatiu. L'empresa ciutadana aprèn a dialogar perquè reconeix que en un món interdependent i en canvi els seus valors corporatius i els seus criteris d'actuació no tenen un significat fix i tancat, i que només poden esdevenir operatius si no es redueixen a ser un element de control o indoctrinació cap endins de l'empresa, sinó que es converteixen en un referent per al diàleg i la construcció del projecte d'empresa. I és en aquest marc que unes relacions serioses de cooperació (*partenerial*) amb el món fundacional poden tenir un paper determinant.

Perquè una empresa ciutadana és una empresa que esdevé capaç de crear capital social i d'exercir lideratge social. Crea capital social perquè amb les seves pràctiques empresarials genera vincles i compromisos que repercuteixen en una millor cooperació social i en un millor clima cívic. I en això esdevé social la creació de relacions de diàleg i cooperació amb les fundacions.

## L'empresa ciutadana com a visió d'empresa

L'empresa ciutadana és, doncs, una idea en procés. Però aquests processos no van sols. No van amb pilot automàtic, sinó que necessiten voluntat i conducció. Es tracta, doncs, de construir una relació amb els diversos *stakeholders*, en diàleg amb ells en la mesura que sigui possible, que tingui present l'impacte de les actuacions de l'empresa, i les demandes i les expectatives que se li adrecen. Es tracta d'aprendre a desenvolupar valors corporatius, que incloguin la potenciació d'una major sintonia entre valors personals i valors d'empresa, per tal que sigui creïble parlar de projecte compartit. Es tracta d'integrar en els objectius empresarials i en els processos de presa de decisions aquells aspectes de l'interès i la responsabilitat públics que donen legitimitat a la seva presència enmig de la societat. De tot això es tracta quan es parla d'una empresa ciutadana.

En la proposta que he presentat, les fundacions necessiten empreses ciutadanes. On són, em diran? De petit em van ensenyar que assenyalar amb el dit és lleig, i no s'ha de fer. Però sobretot, el que crec que ha de tenir en compte el món fundacional és que no ha d'estar esperant passivament que algú l'avisï quan n'hi hagi. Les fundacions també ajuden a construir empreses ciutadanes en funció de com s'hi adrecen, què els proposen i quina relació els volen oferir. I, evidentment, en les fundacions i en les seves pràctiques també s'han de produir canvis en funció de quina relació vulguin construir amb el món empresarial.

Crec que aquest és un àmbit en el qual en el futur immediat es posaran en joc la identitat, els valors i les capacitats de les fundacions, sobretot si s'ho plantegen en termes de creació pública de coresponsabilitats i no en termes de conflicte institucional de responsabilitats.

Quan es parla de la relació entre empreses i fundacions en termes de valors, sovint em ve a la memòria una vella tira còmica de Quino, amb un d'aquells diàlegs impagables entre la Mafalda i el Manolito. El Manolito s'està mirant un paper i, quan la Mafalda li pregunta quin és l'objecte del seu interès, respon: "La cotització del mercat de valors". La Mafalda insisteix: "De valors morals? Espirituals? Artístics? Humans?" "No, no –corregeix el Manolito–, dels que serveixen". Jo crec que aquest és l'estereotip que ha marcat la relació entre empreses i fundacions: les unes es preocupen dels valors que serveixen i les altres, de la resta. I, com a conseqüència d'això, massa sovint el que vertebrava l'actitud de les fundacions envers les empreses és exclusivament l'obtenció de fons, si bé per mitjà de formes més o menys educades o edulcorades. I, segons el meu parer, la creació pública de coresponsabilitats no es pot sustentar en una relació que no tingui cap altra preocupació que l'obtenció de recursos econòmics. Dit altrament, la mirada de les fundacions envers les empreses ha de ser capaç de veure-hi alguna cosa més que una font de finançament.

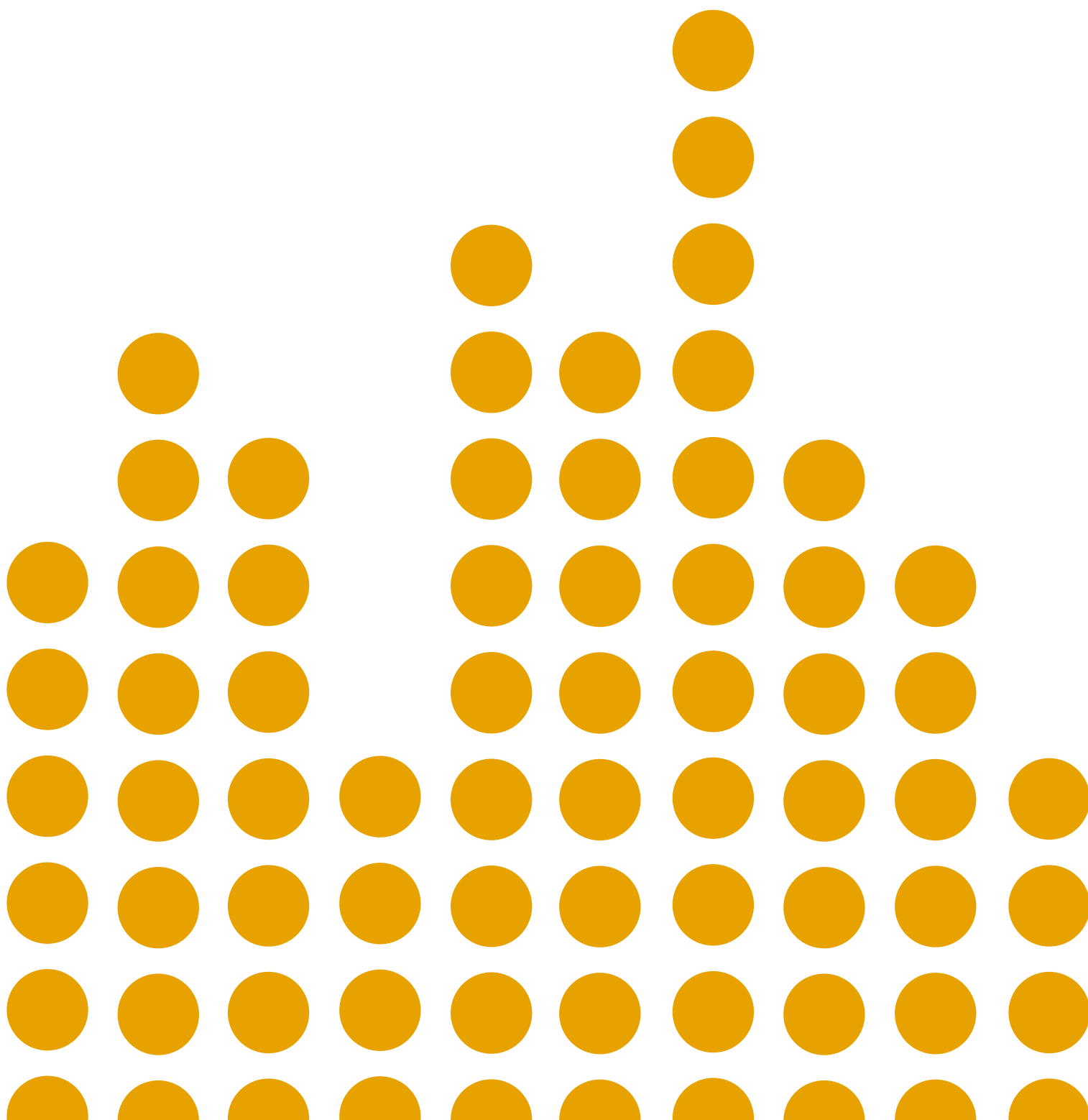
Com ja he dit, quan es parla de la responsabilitat social de les empreses, els temes que es plantegen es poden agrupar en dos grans apartats. D'una banda, el que es critica o es rebutja de les empreses en nom de la responsabilitat social. I, de l'altra, el que se'ls exigeix o se n'espera en la mesura que la seva actuació sigui responsable socialment. La relació entre empreses i fundacions només pot tenir sentit en el marc d'aquesta segona dimensió de la responsabilitat social corporativa, en clau positiva i constructiva. Això implica que resulta fonamental la capacitat de crear una relació de complicitat, que permeti compartir projectes, interessos, compromisos i valors. Per això cal que des de l'àmbit fundacional també siguin irrenunciables una transparència i una capacitat d'organització i gestió més grans (com s'ha dit, no es tracta tan sols de fer el bé, sinó de fer-lo bé).

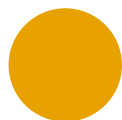
Per això cal que la relació entre empreses i fundacions es fonamenti en una capacitat de diàleg, en una disponibilitat a compartir projectes i valors, en una voluntat de compromís coherent i en una determinada visió d'allò que és el bé comú, que els permeti un marc de referència que pugui sustentar aquest diàleg sense confondre l'especificitat i els interessos d'unes i altres. En altres paraules, voler construir unes relacions entre empreses i fundacions des d'una perspectiva relacional demana també la creació d'un discurs coherent amb aquesta perspectiva i, per tant, demana que es creïn les condicions que permetin generar pensament (i un pensament no merament conjuntural) des de la pràctica.

En aquest sentit, un dels grans reptes de futur per a aquesta relació passa per construir espais de trobada, o fòrums, o projectes, o jornades, o... (deixem estar la qüestió del nom i del format) en què aquestes qüestions es puguin tematitzar explícitament. Perquè també és veritat que es tracta d'un tipus de reptes que, per poder avançar creativament, exigeixen un tractament que no sigui el resultat d'una suma d'esforços individuals, admirables en el seu esplèndid aïllament.

## Consideracions finals

---





## Consideracions finals

Les reunions organitzades per FUNDESCO (Fundación para el Desarrollo de la Función Social de las Comunicaciones), dependent de la Telefònica d'aquells anys, s'anomenaven "Encuentros de Entidades sin Finalidad Lucrativa" i tenien com a finalitat facilitar el contacte entre fundacions espanyoles. A la pràctica van ser l'embrió del que després esdevingué el Centro de Fundaciones. En una d'aquestes reunions, esdevinguda a l'estació de satèl·lits de Buitrago l'any 1974, hi va participar el representant d'una fundació britànica important, una Charity, que va fer una definició d'allò que era una fundació utilitzant un llenguatge més aviat poètic. Ens va fer una comparació entre la societat i el cos humà. Ens va dir que el govern dels pobles era el cervell de la persona, les empreses n'eren els braços, i les fundacions n'eren el cor. La veritat és que l'analogia em va semblar una mica cursi però m'ha vingut a la memòria en tornar a pensar sobre el paper de les fundacions en la societat actual. Aquesta visió integrada en la qual un òrgan, tot i la seva especialització funcional, depèn del funcionament dels altres és, en part, encara vigent. En primer lloc, la capacitat d'organització general i de planificació de la cobertura de les necessitats col·lectives a partir d'un poder polític democràticament establert és la justificació del govern de la societat. En segon lloc, la producció i distribució de béns materials i de serveis, en la concurrència d'un mercat regulat degudament, és la dinàmica que permet proveir-nos d'aquests béns i serveis per satisfer una bona part de les nostres necessitats. I en tercer lloc, la mobilització de la iniciativa particular, moguda no pas per la creació de riquesa i per l'estímul del benefici, sinó per la generositat i per la sensibilitat respecte de les necessitats socials dels altres és el món de les fundacions, entre moltes altres modalitats jurídiques amb les quals s'organitza l'anomenada societat civil d'iniciativa social.

Però tal com ens demostren els articles precedents, especialment els de Dolors Oller, Àngel Castiñeira i Josep Maria Lozano, la delimitació i els camps d'actuació específics d'aquests tres sectors s'han tornat més borrosos els darrers anys. Els governs planifiquen menys, perden algunes atribucions, reconeixen la seva ineficiència i externalitzen alguns dels serveis que formaven part de la seva responsabilitat política. Les empreses s'adonen que per guanyar bona imatge necessiten demostrar que no cerquen únicament l'augment dels beneficis sinó que presten serveis altruistes a la societat i creen noves formes de màrqueting per uns mitjans i unes actuacions que eren més propis del sector no lucratiu i de l'activitat desinteressada. Les fundacions es creen sense capital provinent de la generositat d'uns particulars, o amb molt poc capital, i recorren a l'Administració pública o a l'esponsorització de les empreses per a la realització de la seva finalitat social. Vet aquí, malgrat la precisió jurídica que ens recorda Raimon Bergós, com la realitat del fet fundacional es troba avui dins d'uns límits imprecisos.

Fem uns breus comentaris als pros i contres d'aquesta nova situació.

1. El corrent ideològic predominant ens recomana que com menys Estat, millor. Com menys intervenció del poder públic en la regulació de les relacions socials i, sobretot, econòmiques, més llibertat per als ciutadans i més creixement econòmic. Però creixement econòmic no vol dir necessàriament desenvolupament, si per desenvolupament s'entén augment del benestar del conjunt dels ciutadans, i malgrat el paper important de les organitzacions socials, les institucions públiques són les úniques que poden aconseguir i assegurar un mínim benestar per a tothom.

2. L'esponsorització de les empreses aporta recursos importants a l'activitat assistencial i cultural, però sempre han de complir el requisit de practicar una publicitat calculada, al servei d'una imatge que s'ha de mostrar millorada per poder vendre més i millor. Això comporta limitacions evidents a l'hora de valorar les activitats socials que poden assolir aquests objectius i que són mereixedores de ser patrocinades i promogudes.

3. El recurs sistemàtic de les ONG i de les fundacions, en acudir a les finestretes de l'Administració pública demanant subvencions, ens recorda com s'ha reduït l'aportació generosa dels particulars per subvenir les necessitats no resoltes per la planificació pública. A més, massa sovint es produeix la duplicació, el solapament i la competència entre si. I moltes fundacions es converteixen simplement en empreses de serveis que, això sí, no reparteixen beneficis entre els seus socis o accionistes.

4. Els estats continuen conservant importants prerrogatives i recuperen les que ja havien cedit, fins i tot en el terreny econòmic, en situacions d'una certa emergència. Com ens ha recordat recentment Manuel Castells, després de l'11 de setembre, s'ha recorregut als poders públics, per exemple, en aquell aspecte que encara mantenen els estats més enllà dels organismes internacionals: el monopoli de la violència legítima i la seguretat ciutadana, encara que posi en perill els drets i les llibertats fatigosament aconseguits en el decurs dels anys.

El debat, per tant, sobre l'equilibri entre les funcions del poder polític i les de la iniciativa social i altruista –emprant una de les paraules utilitzades per Dolors Oller en la seva descripció dels valors propis de les fundacions– és un debat encara obert i no resolt, no tan sols des d'un punt de vista pràctic, sinó des de la perspectiva estrictament teòrica. I com es diu normalment, no hi ha res més pràctic que una bona teoria.

Crec que ens convé una societat equilibrada en la qual Administració pública, empreses i associacionisme cívic no lucratiu reconguin la seva complementarietat i es potenciïn mútuament.

L'Administració pública, exercint la seva responsabilitat primera i insubstituïble de facilitar una redistribució equilibradora dels recursos dels ciutadans i alhora reconeixent la tasca imprescindible que fan, per exemple, les fundacions, i donant els beneficis fiscals i la protecció legal que la seva tasca es mereix.

Les empreses, acomplint la seva finalitat primordial de creació de riquesa i de llocs de treball tot procurant de practicar la seva funció social en la seva pròpia organització interna. I si intervé en el món fundacional, fugir de l'obsessió per convertir l'activitat social i cultural en una pura operació de màrqueting i publicitat.

Les fundacions, dins del gran àmbit d'això que anomenem la societat civil, procurant entendre el seu paper complementari de l'Administració pública, tot demostrant la seva capacitat d'innovació, de sensibilitat independent i crítica, d'eficiència i de coordinació amb la resta d'entitats i d'associacions per sumar els esforços, i evitant duplicacions i competitivitats que en el seu cas sempre estan fora de lloc.



Tot això potser exigiria alguna iniciativa per debatre i prendre decisions en aquest sentit. Potser s'hauria d'establir una taula de diàleg permanent entre representants dels tres sectors o alguna cosa similar. Les diverses activitats que la Coordinadora Catalana de Fundacions ha anat posant en marxa aquests darrers temps volen anar en aquesta direcció.

**Jordi Porta**

Desembre de 2001



Provença, 304, 1r 3a  
08037 Barcelona

<http://www.ccfundacions.org>  
a/e: [info@ccfundacions.org](mailto:info@ccfundacions.org)

