

## **Observatori del Tercer Sector, Febrer 2010**

[www.observatoritercersector.org](http://www.observatoritercersector.org)

El bon govern de les entitats no lucratives és sens dubte un element fonamental per a l'enfortiment, el reconeixement i la legitimació del tercer sector.

Les organitzacions del tercer sector tenen cada vegada un major impacte en la societat i requereixen d'uns òrgans de govern compromesos i implicats en el compliment de la seva missió.

En un primer treball d'investigació realitzat per l'Observatori del Tercer Sector l'any 2007 sobre el funcionament dels patronats a les fundacions<sup>1</sup>, es van identificar vuit principals reptes: el compromís organitzatiu, la funció estratègica, la relació amb l'equip tècnic, la diversitat de perfils, la renovació del patronat, la gestió de la informació, la cultura de l'avaluació i, finalment, la transparència i rendició de comptes.

En aquest primer estudi ja s'apuntaven algunes claus per orientar la reflexió interna però, al llarg d'aquests últims anys, s'ha fet un esforç important per concretar aquests reptes en idees i propostes de millora.

Si bé les característiques diferencials entre fundacions i associacions poden influir en les pràctiques de govern, existeixen elements coincidents a partir dels quals construir un marc d'acció transversal com a sector. Sense anar més enllà, l'experiència ens indica que els reptes identificats per a la millora dels patronats en les fundacions són absolutament aplicables a les juntes directives, en el cas de les associacions.

A partir d'aquesta investigació s'han propiciat diversos fòrums de debat i reflexió<sup>2</sup> amb persones rellevants del tercer sector a Espanya a partir dels quals s'han generat propostes per avançar conjuntament en la millora dels òrgans de govern en les entitats no lucratives, sigui quin sigui el seu àmbit d'actuació.

Les propostes es concentren en quatre grans àrees de millora:

1. El rol i les funcions dels òrgans de govern
2. El funcionament i l'eficàcia de patronats i juntes directives
3. La relació amb l'equip tècnic
4. La composició de l'òrgan de govern

### **Els reptes dels òrgans de govern a les fundacions (OTS, 2007):**

- El compromís organitzatiu
- La funció estratègica
- La relació amb l'equip tècnic
- La diversitat de perfils
- La renovació
- La gestió de la informació
- La cultura de l'avaluació
- La transparència i la rendició de comptes

<sup>1</sup> Els resultats de la investigació realitzada per l'Observatori del Tercer Sector l'any 2007 estan publicats al quadern número 13 de la Col·lecció *Papers de Recerca* OTS "Els reptes dels òrgans de govern a les fundacions".

<sup>2</sup> Les propostes de millora plantejades sorgeixen del treball realitzat en el marc dels Consells Assessors de Recerca de l'Observatori del Tercer Sector (2009); i de la celebració de l'acte anual 2009 de l'OTS que va tenir com a tema central la millora del funcionament dels òrgans de govern al tercer sector.

## El rol i les funcions dels òrgans de govern

L'element fonamental dels òrgans de govern és el seu rol estratègic. Els patronats i juntes directives han de vetllar pel compliment de la missió de l'organització i, alhora, han de ser capaços d'anticipar-se, plantejar nous reptes, innovar i fer una permanent interpretació de la realitat social que els envolta. L'exercici d'aquest rol estratègic és complex ja que implica un elevat grau de compromís, implicació i coneixement de l'organització. No obstant això, hi ha accions que poden contribuir a un millor compliment de les funcions i responsabilitats dels òrgans de govern.

**Aclarir el rol, els drets i les responsabilitats dels òrgans de govern.** Més enllà del que consta als propis estatuts, formalitzar en un document específic (reglament intern o un altre) el rol, els drets i les responsabilitats dels òrgans de govern s'identifica com un element clau per a l'assumpció del rol estratègic. Per a això és necessari que cada organització reflexioni i defineixi les seves especificitats entorn del rol i funcions del seu òrgan de govern, en coherència amb la pròpia missió i valors organitzatius.

**Disposar d'un pla d'acollida específic per a les persones que entren a formar part dels òrgans de govern.** A més de definir i documentar el rol i les funcions bàsiques de l'òrgan de govern d'una organització, se suggereix també dissenyar un pla d'acollida i acompanyament dirigit a totes aquelles persones que en un moment determinat s'incorporen a una junta directiva o patronat. Aquest pla d'acollida pot incloure entrevistes personalitzades per aclarir expectatives de cada una de les parts interessades. La responsabilitat de dur a terme el pla d'acollida pot recaure en una persona del mateix òrgan de govern, dedicada a gestionar la incorporació de nous membres

**Promoure eines específiques de formació.** Després d'un primer aprenentatge organitzatiu relacionat amb les particularitats de cada entitat, es destaca la necessitat de promoure una formació específica sobre els aspectes clau que afecten directament els processos de governabilitat de les organitzacions del tercer sector: context, marc legal, àmbit relacional, visió de sector, tendències evolutives, competències personals i professionals, etc. Aquest coneixement es considera important perquè els membres dels òrgans de govern puguin exercir el rol que els correspon.

**Propiciar espais de trobada i intercanvi de coneixement.** Es proposa la creació d'espais de trobada entre persones que comparteixen el fet de formar part de juntes directives i patronats amb l'objectiu d'intercanviar experiències i reflexionar col·lectivament sobre diferents temes d'interès: rol i funcions, funcionament, relació amb l'equip tècnic, etc.

**Capitalitzar bones pràctiques de govern en les entitats del tercer sector.** El govern de les entitats no lucratives és un àmbit d'estudi encara poc treballat. En aquest sentit es destaca la importància de promoure la generació de coneixement sobre aquest. Una forma d'avançar en aquesta línia seria promoure la sistematització de bones pràctiques amb l'objectiu de capitalitzar aprenentatges i oferir eines útils per a la millora del funcionament dels òrgans de govern. Es destaca el paper que poden exercir les entitats de segon nivell en aquest àmbit.

## El funcionament i l'eficàcia de patronats i juntes directives

En un pla més operatiu, el bon funcionament i l'eficàcia dels òrgans de govern depèn, en gran manera, d'una bona gestió de la informació i del desenvolupament de dinàmiques de treball estables que facilitin la presa de decisions i el seguiment de les línies estratègiques de l'organització.

**Incrementar la periodicitat de les reunions.** Actualment, segons marca la llei, el nombre mínim obligatori de reunions a l'any és una. Encara que no és la única forma d'aconseguir un òrgan de govern compromès i actiu, s'identifica la necessitat d'incrementar la periodicitat de les reunions dels òrgans de govern. Així mateix, se

suggereix formalitzar la regularitat de les reunions als mateixos estatuts o al reglament intern de les entitats de cara a visibilitzar la dedicació requerida i ajustar expectatives.

**Afrontar la reflexió sobre la remuneració dels òrgans de govern.** Si bé tant la llei d'associacions com la de fundacions estableixen que les persones que formen part d'una junta directiva o patronat no poden ser remunerades per l'exercici del seu càrrec, en reflexionar sobre el funcionament i l'eficàcia dels òrgans de govern sorgeix, de forma explícita, el debat entorn de la seva remuneració. Existeixen diferents postures sobre això. Alguns dels arguments a favor de la professionalització dels òrgans de govern són la possibilitat d'una dedicació més intensa o una major garantia d'estabilitat i continuïtat en les dinàmiques de treball. Al contrari, es posa també de relleu la importància de mantenir el seu caràcter voluntari al·ludint a una major llibertat d'acció a l'hora d'abordar determinades qüestions o també al valor intrínsec del voluntariat.

**Crear comissions dins del mateix òrgan de govern.** La constitució de comissions específiques al si de l'òrgan de govern s'identifica com una bona pràctica per millorar el seu funcionament i eficàcia. Es tracta de crear grups de treball temàtics en funció de les necessitats de l'organització, els perfils professionals i les competències de les persones que formen part de l'òrgan de govern. Així, hi pot haver una comissió dedicada a aprofundir i avançar en l'àmbit econòmic-financer, una altra en l'àmbit de la incidència política, etc. Aquesta fórmula implica una distribució de funcions entre les persones que participen en els òrgans de govern i, sens dubte, significa un major grau de responsabilització.

**Aprofitar el potencial de les tecnologies de la informació i les comunicacions.** El compliment del rol estratègic només pot exercir-se des del coneixement de l'organització i és en aquest sentit que els òrgans de govern han de disposar de la informació justa i necessària per a la presa de decisions. En aquest àmbit es planteja la necessitat d'avançar cap a una millor gestió de la informació, prevalent la qualitat front la quantitat. Se suggereix fer ús del potencial de les tecnologies de la informació i les comunicacions per crear canals de comunicació alternatius que contribueixin a una millor gestió de la informació (butlletins informatius, fòrums de discussió, gestió compartida de documents, etc.). Aquests mecanismes permeten mantenir informats de forma contínua als òrgans de govern i centrar les reunions presencials en la discussió sobre els temes essencials i estratègics de l'organització.

**Generar un sistema d'indicadors d'avaluació.** És convenient que les organitzacions generin eines d'avaluació que constitueixin un punt de partida per desenvolupar plans de millora en les dinàmiques de funcionament dels òrgans de govern. Sovint aquesta valoració es basa en el clima i no en indicadors de bon govern. Per aconseguir avançar en aquest àmbit és necessari incorporar la cultura de l'autoavaluació al si de l'òrgan de govern. És precís desenvolupar un sistema d'indicadors de seguiment que, de forma continuada, permeti avaluar tant el compliment de funcions i responsabilitats, com les pròpies dinàmiques internes de treball. La construcció d'un sistema d'avaluació només serà possible si prèviament l'organització ha definit el rol, les funcions i les responsabilitats del seu òrgan de govern.

### **La relació amb l'equip tècnic**

La relació entre l'òrgan de govern i l'equip tècnic constitueix sens dubte un element clau per al bon funcionament de tota organització. Si bé està en gran manera determinada pel model organitzatiu, existeixen tres elements que contribueixen significativament a construir una bona relació entre ambdós col·lectius: la confiança, el coneixement i el reconeixement mutu. En aquest sentit, les idees de millora van directament orientades al reforç d'aquests elements clau.

**Reforçar la transparència.** Construir una relació de confiança entre l'equip tècnic i l'òrgan de govern només és possible a partir d'una absoluta transparència bidireccional. Ser transparents implica assumir els rols de cada una de les parts i per tant, respectar l'àmbit d'actuació i les funcions de cada un.

**Elaborar un manual de funcions.** A partir d'una reflexió organitzativa prèvia, es recomana aclarir les funcions de l'equip tècnic i de l'òrgan de govern a través de l'elaboració d'un manual explicatiu que constitueixi el marc de relació entre ambdós col·lectius.

**Crear comissions mixtes de treball.** Amb l'objectiu de reforçar el coneixement mutu i el treball compartit, la creació de comissions mixtes s'identifica com un factor clau tant per al bon funcionament de l'organització com per a la millora de la relació entre l'òrgan de govern i l'executiu. Es tracta de fer grups de treball sobre temes específics en què participin persones de l'equip tècnic i persones de la junta directiva o patronat.

**Obrir nous canals de comunicació i relació.** Més enllà de les reunions presencials i de la constitució de comissions mixtes, també es considera important obrir canals de comunicació i relació, formals i informals, que contribueixin a una major interrelació entre totes les persones que configuren l'organització: membres de l'òrgan de govern, equip directiu, tècnics, voluntariat, persones associades, etc.

### **La composició de l'òrgan de govern**

La identificació i el compromís amb la missió haurien de constituir els mínims requisits necessaris per formar part de l'òrgan de govern d'una organització del tercer sector. Més enllà d'aquests principis bàsics, la composició de l'òrgan de govern ha de ser coherent amb la pròpia missió organitzativa i d'acord a les seves necessitats i especificitats. És en aquest sentit que apunten les propostes de millora en aquest àmbit.

**Promoure la definició de perfils.** De la mateixa manera que es fa amb els llocs de treball d'estructura, es considera clau avançar en la descripció de llocs i càrrecs en el marc del propi òrgan de govern de les entitats. Aquesta definició de perfils s'ha d'adaptar a les característiques i necessitats de cada organització. Així, l'àmbit de treball de l'entitat o la seva pròpia missió i valors són elements que determinaran el tipus de perfils a incorporar en l'òrgan de govern. També es pot destacar la importància de tenir un òrgan de govern divers, és a dir, compost per persones que puguin aportar una visió plural a l'organització.

**Millorar els processos de selecció.** Partint de la necessitat d'adaptar els perfils dels membres de l'òrgan de govern a les necessitats de cada organització, es destaca la importància de destinar esforços i recursos al procés de selecció. És necessari reflexionar sobre quins són els perfils adequats, ja sigui en relació a les competències personals com a les professionals. Realitzar un bon procés de selecció constitueix una bona eina per prevenir possibles disfuncions en el funcionament de l'òrgan de govern.

**Establir mecanismes clars de renovació.** Els processos de renovació dels òrgans de govern en les entitats del tercer sector constitueixen un dels principals reptes per a la millora de la seva governabilitat. De la mateixa manera que el context és canviant, les organitzacions del tercer sector també ho són i han de ser capaces de promoure canvis interns adaptats a les necessitats de cada moment. Així, la renovació es planteja com un procés natural i saludable per a la pròpia organització. Amb l'objectiu de facilitar aquests processos de renovació se suggereix establir mecanismes clars i delimitar la durada dels mandats, ja sigui als mateixos estatuts o en un reglament intern específic.