



El ràpid creixement d'algunes entitats no lucratives.

L'exemple de la Fundació Pere Tarrés

1. Introducció

Amb la consolidació democràtica espanyola la societat civil ha recuperat lentament el paper que ha de tenir en qualsevol país desenvolupat. Malgrat les dificultats de consolidació de la funció social i de participació que les Organitzacions No Lucratives (ONL) han de tenir en una societat avançada (vegi's Pujol, 1995), no es pot negar que moltes entitats han viscut un creixement molt ràpid, gairebé sobtat. El ràpid creixement de qualsevol organització provoca dificultats i uns comportaments característics que intentarem analitzar en aquest treball. Procurarem partir de l'experiència viscuda per la Fundació Pere Tarrés en el decenni 1985-1995, tot i que puguem considerar tendències i fets anteriors i posteriors. De la praxi en la gestió d'aquesta entitat i de les circumstàncies viscudes procurarem extreure'n algunes pautes útils per al lector/a

2. La Fundació Pere Tarrés

La Fundació Pere Tarrés, constituïda l'any 1985, és continuadora de la tasca de promoció de les activitats educatives en el lleure i de la formació de monitors que va iniciar Càritas de Barcelona a través del Servei de Colònies de Vacances (SCV) i l'Escola de l'Esplai (EE). La Fundació neix a partir d'una *majoria d'edat* d'aquestes dues seccions que passaran a formar-ne part amb el Moviment de Centres d'Esplai Cristians (MCEC). Càritas havia promogut l'educació en el lleure a partir de les Colònies de Vacances des dels primers moments de la postguerra i facilitava elements materials i l'aixopluc eclesial necessari per a qualsevol iniciativa social en aquells anys. La finalitat educativa de les Colònies de Vacances i dels Centres d'Esplai, per sobre de la finalitat assistencial, donaven un nou caire a aquesta acció que ja no *encaixava* tan bé en la tasca de Càritas. Aquesta evolució *vaprovar* la constitució d'una nova entitat l'any 1985, la Fundació Pere Tarrés.

Des de la seva constitució, i d'acord amb una tendència que ja s'apuntava en els anys anteriors dins de Càritas, les seccions que formen la Fundació Pere Tarrés han experimentat un creixement ràpid i inusual en entitats social fins aquest decenni. El quadre número 1 mostra alguns indicadors numèrics d'aquest creixement a l'inici i al final del període així com tres anys abans de constituir-se la Fundació, per explicar que la tendència era anterior, cosa que va justificar la seva constitució.

Quadre Núm. 1:
Informació interna de la Fundació Pere Tarrés

	1982	1985	1995
Centres d'esplai federats	96	111	185
Cursos organitzats per l'Escola de l'Esplai	21	35	236
Alumnes totals dels cursos	704	1.222	7.074
Cases de colònies ofertes a Catalunya	14	16	88
Pernoctacions realitzades a les cases	25.000	22.757	145.348
Col.laboracions amb contracte de treball	3	12	129
Col.laboradors gratificats	60	70	969
Ingressos totals (en milers de pessetes)	32.000	37.000	800.000

Les memòries publicades per l'entitat des del curs 1982-83 mostren els esdeveniments més significatius que marquen punts d'inflexió en el creixement dels diferents àmbits de la Fundació. Un element afegit a la complexitat de qualsevol creixement ràpid en el cas de la Fundació Pere Tarrés és el fet d'estar constituïda per tres seccions diferents amb finalitats i ritmes propis, no necessàriament coincidents. Probablement el creixement més *regular* ha estat el del Moviment de Centres d'Esplai Cristians, federació de centres d'esplai que compta amb una assemblea pròpia de responsables. La consolidació d'unes zones geogràfiques amb una minsa organització pròpia, la constitució d'uns àmbits de treball en què participen força persones i l'estructuració d'un equip tècnic suficient són els principals resultats d'aquest creixement del *Moviment*. Els materials i publicacions que s'han treballat en les diferents campanyes anuals, amb la participació dels equips de monitors, demostren una tasca continuada i rigorosa. Moments com l'Aplec de Centres d'Esplai l'any 1989 al Born de Barcelona, que va reunir més de 10.000 persones, indiquen la maduresa d'una organització com el MCEC.

El Servei Colònies de Vacances, que inicialment gestionava directament una xarxa de 14 cases de colònies, va començar a actuar com a intermediari d'equipaments i serveis, va ampliar la gestió pròpia d'instal·lacions i va



efectuar importantíssimes inversions en patrimoni propi i cedit. La incorporació sostinguda de professionals en els diferents àmbits d'aquesta secció ha permès consolidar-la i ha possibilitat el seu creixement regular i rigorós. La creació d'un departament de Serveis Educatius, que va equiparar en cinc anys la seva facturació a la de les Cases de Colònies pròpies, va ser un signe més de creixement. El SCV s'ha obert a nous àmbits com, per exemple, posar en marxa una llar infantil residencial en la qual viuen, regularment, 10 infants. Aquesta secció, que va celebrar vint-i-cinc anys l'any 1990, vol portar a terme totes les accions educatives directes de la Fundació Pere Tarrés i oferir serveis educatius i suport a les entitats socials i escoles que ho demanin. L'actual xarxa de Cases de Colònies arriba al centenar si es tenen en compte les instal·lacions a França, Bèlgica, Balears, País Basc, etc.

L'Escola de l'Esplai, avui Institut de Formació, ha estat la secció que ha viscut el major creixement de la Fundació Pere Tarrés. Aquest ha estat afavorit, en primer lloc, per la professionalització de part del personal acadèmic i l'obertura a l'Animació Sociocultural i a l'ensenyament amb voluntat professionalitzadora i, en un segon moment, pel fet de poder accedir a un nivell universitari. Des de la formació de monitors i directors d'activitats de lleure, que avui es manté en creixement, fins a impartir la Diplomatura Universitària d'Educació Social i diversos postgraus i màsters, hi ha un salt qualitatiu i quantitatiu. Les revistes *Estris* i *Educació Social*, la biblioteca, al promoció de llibres, la borsa de treball i pràctiques, són serveis complementaris importants en tot centre docent. L'Institut de Formació s'ha consolidat en àmbits com la gestió d'Organitzacions no lucratives, la gent gran, l'educació ambiental i la intervenció socioeducativa en marginació. Nous àmbits de formació han estat la formació ocupacional o la formació especialitzada per a personal en actiu (FORCEM). La primera taula mostra l'increment exponencial pel que fa a nombre de cursos i alumnes. En aquesta estadística la Diplomatura Universitària d'Educació Social ha estat considerada com un curs més.

Un cop explicat el creixement de les seccions de la Fundació Pere Tarrés analitzarem a partir d'ara, diferents elements que cal considerar sempre d'una forma global en base a l'experiència d'aquesta entitat.

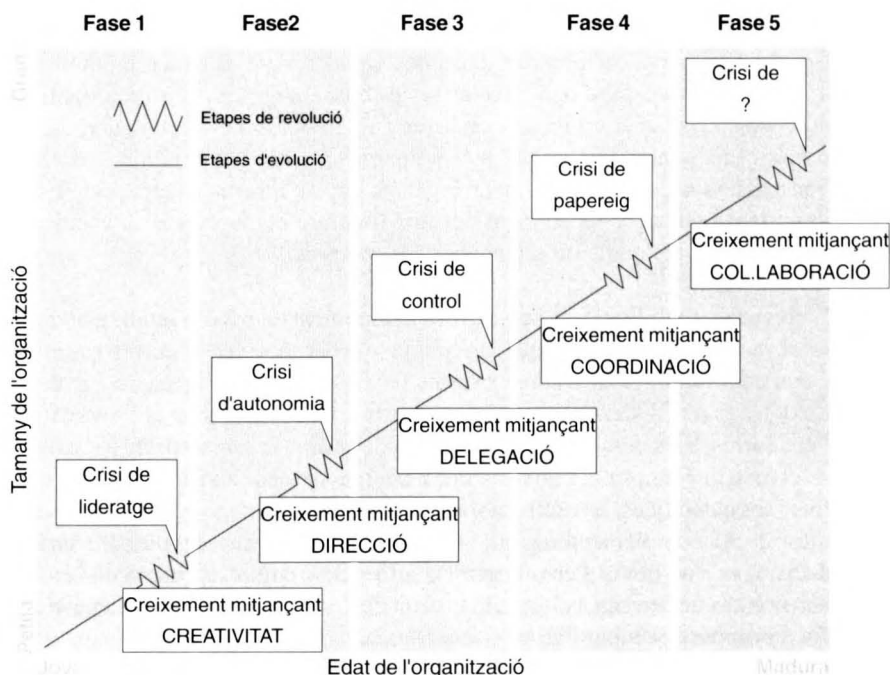
3. Implicacions de creixement

Larry E. Greiner (1974), en un article que ha esdevingut un clàssic i que porta per títol *Evolució i revolució a mesura que creixen les organitzacions*, planteja un model que esquematitzem en el quadre número 2. Es basa en el fet que el creixement d'una organització mai és regular sinó que segueix unes fases

entre les quals es produeixen unes crisis que s'acostumen a resoldre amb la definició d'una nova etapa. Les crisis són punts d'inflexió entre processos més o menys regulars de desenvolupament del col·lectiu. *Cada fase és un efecte de la fase anterior així com una causa de la següent.* Quan una organització s'inicia o pren una renovada embranzida prima en la seva gestió la creativitat. A la mesura que es consolida cal una major organització de la direcció que, en un tercer moment, haurà de delegar per evitar el colapse.

Aquest procés, mai nítid del tot i viscut en moments diferents per cada secció, s'ha observat també a la Fundació Pere Tarrés. El lector atent de l'article de Greiner pot, amb distàncies, anar definint les diferents fases del creixement de la seva entitat, fins i tot pot observar com es produeixen retrocessos i retorns a etapes anteriors, motivats per una nova composició dels equips de treball i dels òrgans directius. És més, tota entitat en creixement serà especialment susceptible de ser influïda per la dinàmica de grups que segueixi l'equip que en forma part o que hi treballa.

Quadre núm.2.
Les cinc fases del creixement (Greiner 1974)





El creixement d'una entitat social s'ha de regir per l'equilibri entre seny i raixa. En els títols següents d'aquest article intentarem sistematitzar criteris a partir de l'experiència de creixement de la Fundació Pere Tarrés. Amb tot, a voltes la intuïció, la gosadia, ha d'orientar decisions de futur. En especial hi ha oportunitats o "*trens que passen*" als quals "*cal enfilarse*" sense saber massa bé on et portaran. I aquestes opcions convé prendre-les a partir d'un correcte coneixement de la pròpia organització, del seu equip humà, del seu patrimoni i de la capacitat en tots els ordres de l'entitat.

Per al creixement, per al desenvolupament orientat al futur, és fonamental la capacitat d'iniciativa dels líders del projecte. La proactivitat possibilitarà el desenvolupament. La reactivitat difícilment orientarà un progrés positiu. Per poder actuar proactivament cal destinar espais de temps individuals i col·lectius per reflexionar sobre l'entorn i sobre les pròpies estratègies. Una de les mancances que el directiu troba sovint en la nostra organització és la gran quantitat de gestió diària. Les decisions immediates no ens permeten plantejar amb suficiència escenaris de futur. El més immediat, el més urgent, passa per davant d'allò que és important. No es reflexiona prou des d'una mínima perspectiva. A més, en algun cas, el perfeccionisme no ens permet de veure la globalitat que podria ser atesa des de la correcció. Quan hom veu amb perspectiva el camí recorregut creu que podria haver previst esculls que no s'han sabut *esquivar* i en els quals s'ha *topat* fruit de l'acció immediata.

En el creixement cal prendre decisions ràpides però convé establir els mecanismes necessaris per calcular-ne les conseqüències. Són importants els costos i els beneficis en tots els ordres. És important discernir sobre les pròpies finalitats i tenir clar, si més no per sentit comú i per comptar amb bons assessors, quin és el marc legal en què s'inscriu cada acció. És important tenir un coneixement aprofundit sobre els àmbits d'actuació i sobre els serveis que s'ofereixen en cada moment.

L'elevada rendibilitat d'un servei, fruit del moment de màxim rendiment de la seva vida, no vol dir que no pugui quedar obsolet a curt termini. Contrastar amb col·laboradors externs ha estat una de les grans claus de l'èxit, si és que podem considerar exitosa la situació actual de la Fundació Pere Tarrés. Un assessor financer, dos de legals tributaris, bons professionals en el món de l'empresa, l'advocacia o l'arquitectura ens han donat consells, fins i tot incòmodes, en molts moments. Recordo haver-me enutjar per una informació complementària que se'ns demanava abans de prendre una decisió per a mi òbvia. Però el rigor i la informació complementària mai ens han portat a una errada. I els resultats, fruit de l'estima pel projecte d'aquests col·laboradors, sempre han estat exitosos.

**És fonamental
la capacitat
d'iniciativa dels
líders del
projecte**

Conèixer altres organitzacions semblants, viatjar, la col·laboració de responsables d'entitats d'altres capitals catalanes o europees ha estat sempre positiu. La impressió des de la distància, si és sincera, afavoreix la reflexió. Si hom és capaç d'escoltar pot estalviar-se haver de reviure experiències difícils que altres han estat capaços de superar amb anterioritat.

4. Finançament de la Fundació

Una constant de la Fundació Pere Tarrés ha estat cercar l'autofinançament a partir dels centres d'esplai membres del MCEC i, en especial, dels serveis que es presten. Les subvencions públiques, en una primera etapa, van ser molt importants per poder engegar nous projectes. Ara bé, era necessari pensar sempre en l'autofinançament de cada iniciativa incloent els costos indirectes. Com a ingressos es podia comptar amb l'ajuda pública només si era finalista i es preveia constant en el temps. Sempre hem volgut orientar el finançament de la Fundació cal al mercat i no cap a les administracions públiques, les quals hem procurat considerar com un client més d'aquest potencial mercat.

La manca d'un fons fundacional significatiu i d'unes quotes per part dels Centres d'Esplai Federats que suposessin una contribució important va provocar que l'entitat assimilés amb rapidesa que si necessitava recursos havia d'oferir serveis, d'acord amb les seves finalitats, que fossin rendibles per assegurar-ne el funcionament. Habitualment, no han estat els criteris econòmics els que han orientat les accions, tot i que no s'han desaprofitat les oportunitats.

Per a les inversions i per a alguns projectes de caire social s'ha cercat esponsorització privada. Aquesta, però, sovint ha estat en espècies i poques vegades ha significat aportacions monetàries importants. La poca immediatesa en observar els resultats d'una acció fonamentalment educativa i altres "*modes socials*" han dificultat el finançament a partir del mecenatge privat. Les dificultats i limitacions d'aquesta forma de finançament queden suficientment descrites en l'article "*Les possibilitats reals de patrocini per a les entitats no-lucratives*" de Pujol (1996), publicat en el segon número d'aquesta mateixa revista.

Financerament, el volum d'activitat d'una organització ha de mantenir una proporcionalitat amb l'estructura del seu balanç i, en especial, amb el patrimoni propi. Aquest principi ha orientat esforços humans i econòmics importants per possibilitar un patrimoni mínim i uns elements de treball suficient. Malauradament s'ha efectuat massa inversions sobre edificis arrendats. Les propis necessitats de l'activitat orientaven les inversions. Les



casos de colònies, les oficines i els aules per a la formació demanaven inversions que, a poc a poc i amb significatives ajudes públiques, s'han anat realitzant. Amb tot, aquest és el principal problema econòmic de la majoria de les entitats sense afany de lucre del nostre país. Veure com a França o a Bèlgica entitats homòlogues poden obtenir rendiments i plusvàlues del patrimoni, que els ha possibilitat una llarga història, és sempre un greuge per a les organitzacions que a l'Estat Espanyol van viure un parèntesi de 40 anys. L'administració hauria de ser més sensible a l'hora d'atorgar ajudes per incrementar el patrimoni i, per tant, l'autonomia de les ONL.

L'auditoria anual, el rigor comptable i pressupostari, l'anàlisi d'una completa documentació econòmica, un debat pressupostari conscient i a voltes difícil, han estat també claus per possibilitar el creixement de la Fundació. Tenir en compte qüestions financeres com les necessitats de capital de treball en els costos i en cada projecte ha evitat també en algun moment el colapse de la tresoreria. Per falta d'una anàlisi rigorosa i de l'apalancament financer suficient degut a un creixement ràpid, algunes entitats han passat moments difícils. Les subvencions i la contractació amb l'administració, que ha anat endarrerint progressivament els terminis de pagament, ha posat en dificultats a moltes entitats sense afany de lucre. La Fundació Pere Tarrés ha procurat preveure sempre aquestes situacions, finançar-se externament a llarg termini i buscar tipus d'interès favorables. Una amortització ràpida de les despeses amortitzables en edificis no propis ha afavorit un circulat sufficient per finançar el creixement.

***L'Equip humà
és el principal
actiu de
qualsevol
organització***

5. L'equip humà

No cal reiterar principis tan obvis com que l'equip humà és el principal actiu de qualsevol organització. I més encara si aquesta no té actius financers importants i es dedica a la prestació de serveis. En aquest moment del ràpid creixement de la Fundació Pere Tarrés no s'ha tingut prou presents a les persones que l'han facilitat. Tot i que el clima ha estat globalment positiu i el grau d'implicació dels col·laboradors en el projecte força alt, no seria honest no reconèixer punts febles en la gestió dels anomenats recursos humans. El principal problema, creiem, ha estat la falta d'espais de reflexió i planificació sobre les implicacions del creixement en la funció dels recursos humans que comporta tota gestió d'una organització. D'aquí s'han derivat problemes com el fet que el nivell d'exigència i capacitació necessaris per a les responsabilitats que s'han demanat no ha pogut ser seguit per tothom. A voltes, per un volum determinat d'activitat tenim a la persona ideal, però aquesta no pot assumir la mateixa responsabilitat quan aquell projecte s'ha multiplicat per deu o per cent, ja que són necessaris nous esquemes organitzatius.



Un moment delicat per a l'equip humà ha estat la incorporació progressiva de comandaments intermitjos. Si aquests provenen de l'exterior, han d'identificar-se ràpidament amb el projecte i satisfer les expectatives de les persones que en depenen i que, anteriorment, es relacionava directament amb l'alta direcció. Si es promociona algú de l'equip, cal col·locar-lo en el nou lloc de forma diferenciada i sense provocar greuges amb els antics companys.

Consolidar amb rigor un bon equip de comandaments intermitjos demana definir amb claredat una *cultura d'organització*. S'ha de partir d'un ideari mínim compartit, al qual s'adheriran els col·laboradors de l'entitat a diferent nivell segons les seves responsabilitats. És necessari un *contracte psicològic* amb l'organització que afavoreixi un estil comú de treball però que doni, alhora, un marge suficient de

llibertat i respecte a la identitat de cada persona. El tamany de la Fundació Pere Tarrés, l'any 1995, no facilita l'adhesió immediata a uns valors comuns. Cal un treball sistemàtic i rigorós dels comandaments intermitjos per afavorir uns plantejaments comuns.

L'excés de feina és un tret característic de moltes ONL. Uns de les causes és el poc marge econòmic, si és que n'hi ha algun, dels serveis que presten. L'interès social de les causes per les quals treballen les ONL demana molta dedicació, ja que habitualment són poques les persones que hi treballen i molta la feina que cal fer. L'excés de dedicació és contradictori amb la finalitat social de les entitats. És una llàstima l'escassa qualitat laboral en què treballen molts dels col·laboradors. Cal buscar un equilibri necessari entre les finalitats de l'entitat i el que es demana a l'equip humà, entès com un mitjà per a aquesta finalitat. En els plantejaments de fons de qualsevol ONL la finalitat no justifica qualsevol tipus de mitjà, sinó tot el contrari. Les conseqüències d'un estrès mantingut en l'equip humà és negatiu per a les finalitats i per al tracte entre persones.

A més de la Direcció per Objectius, cal incorporar les noves teories de Direcció per Valors. Els dirigents de tota ONL han d'interioritzar uns valors, entre els quals ha de tenir un lloc destacat al promoció dels col·laboradors. Abans de prendre qualsevol decisió puntual s'ha de *passar pel sedàs* d'aquests valors. No es tracta, doncs, d'analitzar només la viabilitat financera d'un projecte o de si s'ajusta o no a les finalitats de l'entitat sinó que cal veure si l'equip humà de l'entitat el podrà portar a



terme en unes condicions normals de treball. I cal saber renunciar si això no és possible, malgrat que veiem interessant aquella acció. Les conseqüències en l'equip humà són un cost més de tot projecte. Les ONL, en la seva acció quotidiana, han de ser capaces d'actuar a partir de les seves finalitats, però des d'una ètica social, des d'uns principis que valoren, sobretot, la promoció humana de les persones que hi treballen. La persona, ésser social per definició, necessita el treball per autorealitzar-se, a més d'obtenir-ne uns rendiments econòmics necessaris per subsistir dignament.

Altres elements del treball que cal considerar són la durada de la jornada laboral, el compromís durant els caps de setmana, les condicions de comoditat i materials mínimes del lloc físic de treball, la promoció personal, el reconeixement del treball portat a terme, el clima de grup, la formació possible en totes les dimensions, la flexibilitat del marc laboral, la retribució justa i suficient, els espais materials i de temps per a les relacions i necessitats personals, la confiança que la persona veu que es té en el seu treball...

La reflexió formulada sota l'epígraf de *l'equip humà* l'hem formulada, fins ara, pensant en l'experiència dels col·laboradors assalariats de la Fundació Pere Tarrés. En un segon moment intentarem aprofundir sobre elements generals, com són la participació conjunta dels assalariats i dels voluntaris. També reflexionarem sobre el paper dels voluntaris en una ONL amb una estructura professional. Amb tot, hem de reconèixer que es podria aprofundir molt sobre l'equip humà d'organitzacions de voluntaris, a la qual cosa renunciem per motius d'espai i perquè no és la nostra experiència.

***La participació
es ressenteix
amb el
creixement
sobtat de
qualsevol
organització***

La participació és un dels elements que es ressenteix amb el creixement sobtat de qualsevol organització. La immediatesa provoca que l'eficàcia s'avantposi a d'altres valors. Vernis (1997), citant Katz i Kahn, parla dels riscos del creixement intern de les ONL. Ho són la reproducció d'estructures jeràrquiques i autoritàries, l'empobriment de les relacions personals, la rigidesa organitzativa, l'eficàcia i la reducció de la participació. L'organització excel·lent serà la que sigui capaç de mantenir un bon equilibri entre els valors propis de la gestió d'una ONL i les seves finalitats. I això no és fàcil: el fet que citem el perill de no atendre prou bé a l'equip humà no vol dir que no haguem de ser capaços de fer créixer l'entitat amb els costos *sentimentals* que pot tenir. En general, tota organització té un òrgan de govern final: l'assemblea o el patronat, del qual s'han de derivar unes directrius que els màxims responsables executius gestionaran amb un nivell de participació satisfactori per part de l'equip humà.

Aplicar la consideració que fèiem sobre la participació en les decisions del dia a dia és imprescindible quan hom pretén combinar el treball de voluntaris amb el de professionals. Per damunt de tot, són necessaris uns valors interioritzats per tot l'equip professional perquè l'experiència sigui exitosa i enriquidora per a tothom.

Els professionals han d'assumir la direcció de les accions, tot i que els projectes puguin venir de decisions d'equips mixtos o de voluntaris. Cal saber trobar l'espai de treball de cadascú, d'acord amb les finalitats de l'entitat i possibilitant la pròpia realització personal dels voluntaris. Els voluntaris no s'han de considerar *mà d'obra barata*, ni uns *incompetents*, sinó que probablement donen sentit a l'entitat malgrat que dificultin l'eficàcia que promouen, en un moment determinat, els professionals. L'èxit de la col·laboració mútua es basarà en donar el màxim protagonisme als òrgans col·legiats de debat i decisió. És important procurar acollir el màxim de suggeriments de tot l'equip humà de l'organització. Cal facilitar espais de revisió col·lectiva del funcionament dels diferents àmbits i seccions, i planificar amb antelació els projectes. El diàleg i la informació compartida faciliten, sense cap dubte, aquesta enriquidora col·laboració.

La gestió, el management de qualsevol organització, comprèn força més dimensions. En aquestes planes hem procurat reflexionar sobre les qüestions principals que la nostra experiència ens suggeria. Creiem, a més, que són els àmbits més característics d'un tipus d'ONL que, com la Fundació Pere Tarrés, ha crescut en poc temps i que, tot i tenir una àmplia base associativa, compta amb una estructura professional important. Una de les principals riqueses de la Fundació, la diversitat dels seus camps d'actuació, és possiblement també un dels elements de dificultat per intentar portar a terme una gestió homogènia quant a criteris. Confiam que el lector podrà obtenir conseqüències profitoses dels plantejaments formulats.

Josep Oriol Pujol i Humet
Gerent de la Fundació Pere Tarrés



El ràpid creixement d'algunes entitats no lucratives. L'Exemple de la Fundació Pere Tarrés

El rápido crecimiento de algunas entidades no lucrativas. El ejemplo de la Fundació Pere Tarrés

La Fundació Pere Tarrés es una organización no lucrativa que ha vivido un crecimiento rápido durante el período 1985-95. La experiencia en la gestión de esta entidad favorece un conjunto de reflexiones del autor sobre el management de este tipo de situaciones en una ONL. Las distintas etapas de evolución, con los puntos de inflexión que facilitan la siguiente, permiten el establecimiento de criterios sobre la toma de decisiones. Otros aspectos sobre los que se profundiza específicamente son la financiación de una organización en crecimiento y las pautas de participación del equipo humano. El éxito en el trabajo coordinado de voluntarios y profesionales posibilitará el avance hacia los fines por los que trabaja toda ONL.

High growth of some non-profit institutions. The example of the Pere Tarrés Foundation.

The Pere Tarrés Foundation is a non-profit organisation (NPO) which has grown at a high speed between 1985 and 1995. The author makes a thorough analysis of this type of organisations based on his experience as the manager of the Foundation. The various phases towards evolution and its breaking points offer some criteria on decision making. Other aspects which are tackled are the finance of the expanding organisation and the role of the working force involved. The goals of any NPO can only be reached through the coordination of volunteers and professionals.

Non-profit organisations (NPOs): why so many and which prospects

Autor: Josep Oriol Pujol i Humet

Article: El ràpid creixement d'algunes entitats no lucratives. L'Exemple de la Fundació Pere Tarrés

Referència: Educació Social núm. 9 pp. 23 - 33

Adreça professional: Fundació Pere Tarrés

Numància, 149
Tel. 93 / 430 16 06