

Josep Oriol Pujol
Rafael Ruiz de Gauna

La gestió de les entitats socials en el nou context econòmic

Resum

La crisi econòmica actual està afectant també les entitats no lucratives de caire social, la gestió de les quals esdevé un instrument cabdal per fer-hi front. En aquest sentit, el present article intentarà aproximar-se als criteris estratègics i operatius d'una bona gestió, basada en el rigor i el dinamisme davant les noves situacions. L'objectiu no és plantejar unes determinades receptes per superar la crisi econòmica, sinó motivar una manera de fer evolucionar la gestió de les entitats en un nou context que podria ser que ens acompanyés durant molt de temps. I fer-ho amb uns criteris útils en qualsevol entorn, però que són especialment necessaris en l'actual.

Paraules clau:

Entitat social, Gestió, Missió, Finançament, Treball en xarxa, Innovació, Emprenedoria

La gestión de las entidades sociales en el nuevo contexto económico

La crisis económica actual está afectando también a las entidades no lucrativas de carácter social, cuya gestión se convierte en un instrumento esencial para hacer frente a la crisis. En este sentido, el presente artículo intentará aproximarse a los criterios estratégicos y operativos de una buena gestión, basada en el rigor y el dinamismo frente a las nuevas situaciones. El objetivo no es plantear unas recetas concretas para superar la crisis económica, sino motivar una forma de hacer evolucionar la gestión de las entidades en un nuevo contexto, que tal vez nos acompañe durante largo tiempo. Y hacerlo con unos criterios útiles en cualquier entorno, pero que son especialmente necesarios en el actual.

Palabras clave:

Entidad social, Gestión, Misión, Financiación, Trabajo en red, Innovación, Emprendeduría

The Management of Social Entities in the New Economic Context

The current economic crisis is also affecting non-profit entities with a social remit, the management of which becomes an important means of dealing with the crisis. In light of this, this paper will attempt to address the strategic and operational criteria of good management, based on rigour and a dynamic approach to new situations. The aim is to provide not a series of recipes for overcoming the economic crisis, but a way of stimulating the management of these entities to evolve in a new context that may be with us for a considerable time, and to do so with criteria that will be useful in any conditions, but are especially necessary in the present situation.

Keywords:

Social entity, Management, Mission, Funding, Team working, Innovation, Entrepreneurship

Com citar aquest article:

PUJOL, J. O.; RUIZ DE GAUNA, R. (2013).
"La gestió de les entitats socials en el nou context econòmic".
Educació social. Revista d'Intervenció Socioeducativa, 52, p.133-145

▲ La gestió de les entitats socials en el nou context econòmic

La crisi econòmica afecta també les entitats no lucratives de caire social. De manera molt notable i diversa, especialment les mitjanes. Algunes estimacions no prou contrastades fixen entre un 20% i un 30% el nombre d'entitats socials que desapareixeran. D'una banda, per la major pressió assistencial provocada per l'increment del nombre de persones que demanen serveis, però també per la reducció de recursos econòmics per a poder-les atendre, provinents fins ara, en bona part, de les diferents administracions públiques. També la tresoreria s'ha complicat de forma notable per a poder funcionar amb normalitat. L'endeutament extern en els pagaments de l'administració, tant si és per la compra de serveis o per subvencions, posa una majoria d'entitats en un atzucac. La banca històricament ja ha estat poc inclinada a finançar el circulant d'organitzacions socials, i amb l'actual falta de crèdit, sumada als tipus d'interès superiors als marges dels serveis que poden prestar les entitats, fa que el finançament extern sigui pràcticament impensable.

Aquests fets se sumen a la sacsejada de valors que la crisi provoca, en algun cas de forma positiva, però als quals les entitats socials han de trobar com donar-hi resposta. La situació financera global fa palès que valors com l'avarícia, el creixement continuat i la falta de respecte pel medi tenen un límit i no porten de forma continuada a un suposat èxit. Cal reprendre la valoració de la constància, l'esforç, l'austeritat... Però per fer-ho, cal un marc d'equilibri en el qual es puguin plantejar com a opció i no com a reacció desesperada al fracàs. Estem en una època de canvi profund. Amb nous reptes que afecten l'estat del benestar i la globalització social i de govern del planeta, més enllà i per damunt de l'economia. Caldrà veure com mantenir drets fonamentals de les persones, i en especial de les més vulnerables, amb la necessària implicació de la societat i la responsabilitat de les persones, i com i qui ha de finançar aquests serveis reconeguts com a drets. I també caldrà veure com es poden cobrir les necessitats les quals no es pot abordar per la via dels tributs.

Gestionar correctament és necessari per fer sostenible el projecte de les entitats socials i per garantir el futur d'unes organitzacions que vertebrèn la societat civil

En aquest context convuls, la gestió de les entitats no lucratives no és una qüestió menor, és un instrument de primer ordre per afrontar aquests canvis i consolidar les organitzacions socials que ofereixen un model propi. I també una responsabilitat. Gestionar bé no és només un art, sinó una tècnica i un compromís amb les persones. Cal ser més eficients per arribar a més persones, i també més eficaços en la missió que orienti cada entitat per transformar a poc a poc aquest món injust en què intervenim. Gestionar correctament és necessari per fer sostenible el projecte de les entitats socials i per garantir el futur d'unes organitzacions que vertebrèn la societat civil.

Aquest article intentarà aproximar-se als criteris estratègics i operatius d'una bona gestió, basada en el rigor, el dinamisme i la flexibilitat davant les noves situacions. L'objectiu d'aquestes planes no és plantejar unes receptes per su-

perar la crisi econòmica, sinó motivar una forma d'evolucionar la gestió en un nou context que pot haver vingut per quedar-s'hi. I fer-ho amb uns criteris útils en qualsevol entorn, però que són especialment necessaris en l'actual.

Criteris estratègics per a la gestió en el nou context

Orientació a la missió

Una temptació d'aquest moment es posar-se a revisar-ho tot, a canviar-ho tot, accentuant encara més el desconcert intern i extern. Com deia el Sant de Loiola, en temps de desolació, no s'han fer mudances. És a dir, si la missió ha respost a necessitats socials que encara es mantenen, no cal fer grans modificacions. En tot cas, cal pensar quina ha de ser la visió en els propers anys però mantenint la fidelitat al sentit darrer de la nostra entitat. I trobant camins, potser nous, per a arribar-hi.

De vegades, conjuntament amb la pressió de l'entorn, certs debats ideològics o una pretesa hipòtesi d'on trobarem els recursos poden precipitar un gir sense un destí clar. S'estableix un discurs dominant o unes modes sobre què cal fer o com cal gestionar que podrien provocar un canvi en allò que és essencial en el rumb de l'entitat. Ben al contrari, cada organització és una realitat en el seu entorn que ha de ser respectada i valorada, i que coneix com ningú la realitat on es troba.

En aquesta reflexió val la pena pensar quina és la nostra aportació de valor. És a dir, per què som útils, i si no ho som, per què caldria inventar-nos. Aquesta és la veritable raó de ser de l'entitat, que de ben segur encara pot ser plenament vigent.

I aquesta missionalitat cal exercir-la d'acord amb els valors institucionals compartits amb l'organització, que si cal es poden actualitzar.

Voldríem destacar alguns valors especialment rellevants en aquests moments en relació amb la gestió de les entitats no lucratives:

- a) L'ètica¹. Un conjunt de principis inspiradors de la nostra actuació, i uns comportaments que responen a aquests criteris. Si col·lectivament ens hem lamentat de la cobdícia humana, de la falta de valors que han portat el món occidental a una crisi social i econòmica extraordinària, les nostres organitzacions han de ser exemples de comportaments íntegres, tant per a la societat i les administracions, com per als treballadors i voluntaris. No tot s'hi val per al manteniment del projecte.

- b) L'eficiència vinculada a la austeritat. Atès que gestionem recursos provinents en part –segons el tipus d'entitat– de l'administració pública, de donants particulars, etc., i que ens orientem a persones vulnerables, hem de ser extremament curosos en l'aprofitament dels diners rebuts, així com en actuar sense ostentacions, tot aprofitant al màxim els recursos. En aquest sentit, no cal estar en l'última tecnologia informàtica, ni malbaratar el paper, ni renovar cadires o taules perquè fa anys que les tenim.

Aquests valors formen part de la cultura organitzativa que cal potenciar i transmetre, especialment amb les actuacions personals i institucionals. Són maneres de fer que ens configuren com a sector i que ens donen credibilitat i legitimitat.

Definir un estratègia pròpia de finançament

Certament els temps són canviants i incerts. Segurament, per aquesta raó es fa difícil fixar estratègies a mig i llarg termini, però probablement també per això esdevé imprescindible determinar un full de ruta per a orientar les nostres passes i saber cap a on volem anar, encara que calgui desviar-nos per a reorientar-nos. L'estratègia de captació de fons ha de ser pròpia, coherent, fruit dels nostres valors, la nostra missió, el nostre context, els col·laboradors... No podem estar cada dia repensant-ho i revisant-ho tot, i cal tenir el cap clar per fixar una direcció i per seguir-la quan anem perduts.

En la definició de l'estratègia, i en el moment actual, és especialment rellevant determinar el finançament, quina estructura volem d'ingressos públics i privats, i com treballarem per fer-la possible. I, certament, optem per la diversitat de recursos econòmics que ens dóna independència com a sector i com a entitat. Fem també una proposta de volum, si volem ser una organització gran o petita, amb les possibilitats i riscos que tenen cadascuna de les opcions.

Segons les dades de l'Anuari 2009 de la Taula del Tercer Sector Social i de l'Observatori del Tercer Sector Social², el finançament privat suposava un 51% del total del sector, si bé en les entitats més grans estava per sota del 45%. I en el cas de l'Estat espanyol, les dades de l'Anuari del Tercer Sector Social promogut per la Fundación Luis Vives el situa en un percentatge inferior al 40%.

Segurament aquesta dependència de l'administració pública, i moltes vegades d'una única conselleria o regidoria, ha determinat l'afectació de moltes entitats que s'han vist obligades a reduir notablement la seva acció, acomiadant treballadors o fins i tot tancant. Evidentment no és el mateix treballar per a una única administració (monocultiu) que repartir els serveis i el risc entre un gran nombre. Planifiquem el que voldríem i l'estratègia per arribar-hi.

Actualment s'estan desenvolupant notablement estratègies per a la captació de fons privats, tant de caire empresarial com personal, i amb el suport de les grans possibilitats que ofereixen les tecnologies de la informació i la comunicació i les xarxes socials, com ara el *crowdfunding*³.

De tota manera, cal alertar sobre el necessari treball de comunicació de les entitats per a posicionar-les adequadament, i vincular-les a una causa que atregui els donants. Són actuacions a mig termini que no tenen resultats immediats i que requereixen una gran professionalitat.

Una altra derivada d'aquesta recerca de fons propis –que es tractarà en un altre punt d'aquest article– és la generació d'activitats econòmiques rendibles que generin excedents i que puguin contribuir al finançament de les organitzacions socials. Alguns la denominen *emprenedoria social*.

El treball en xarxa

Estem en contextos de limitacions de recursos, on cal sumar voluntats, especialitats, visions..., i no anar cadascú per la seva banda, tot i que, per determinats personalismes malentesos o per ingenuïtats, costa treballar conjuntament. Pot ser bo col·laborar entre entitats, amb organismes públics i fins i tot lucratius. Les modalitats de col·laboració poden ser múltiples, van des d'una certa coordinació a una fusió, com s'explicita a la publicació de l'Observatori del Tercer Sector *Junts per la societat*⁴.

Estem en contextos de limitacions de recursos, on cal sumar voluntats

Ara bé, val la pena remarcar alguns criteris que possibiliten l'èxit:

- Visió estratègica a mig i llarg termini
- Generar confiança institucional i personal
- Coincidir en elements missionals i estratègics, i partir d'aquesta realitat per a construir junts
- Sumar experteses i complementarietats
- Cercar que tothom guanyi; si no pot ser ara, més endavant, però s'ha de contemplar
- Generositat individual
- El paper de les federacions o coordinadores és rellevant per a l'articulació d'aquestes xarxes atès que facilita el coneixement entre persones i organitzacions.

La responsabilitat compartida i l'agenda pròpia

Amb el creixement de les polítiques públiques d'atenció a les persones, el Tercer Sector va optar en molts casos per gestionar serveis de titularitat pública, en part com a estratègia de finançament i com a manera d'impactar en

la població des dels seus valors i les seves conviccions. Fins i tot van néixer entitats com a forma d'autoocupació o per aprofitar-se d'uns fons públics destinats a polítiques per a les persones, uns fons que l'administració preveia utilitzar tot externalitzant la prestació d'aquests serveis.

Ara bé, quan s'ha produït l'eliminació d'alguns programes per part d'alguns ajuntaments o comunitats autònomes s'ha mostrat la feblesa de les entitats, portant-les en alguns casos a situacions crítiques. El Tercer Sector Social no va néixer per ser el braç executor de les administracions públiques que volien externalitzar la prestació de serveis, sinó que ha de tenir la seva pròpia identitat i agenda per poder actuar amb autonomia. Per tant, el sector no lucratiu exerceix una responsabilitat volguda sobre l'articulació social i la gestió de l'espai públic que no correspon en exclusiva a les administracions, i ha de ser capaç de prendre la iniciativa en aquells afers públics que consideri que entren dins del seu àmbit d'actuació.

Aquest principi fundacional, certament difícil de complir, permet la connexió amb la societat. És important difondre'l socialment com a contrast a aquells plantejaments que atribueixen només als poders públics la responsabilitat sobre el benestar de les persones.

Incidència social i política

El Tercer Sector no només ha de denunciar i exercir un control sobre aspectes que afecten els col·lectius amb els quals treballa, sinó que també ha de defensar el seu model social i econòmic

El Tercer Sector no només ha de denunciar i exercir un control social sobre aspectes que afecten els col·lectius amb els quals treballa, sinó que també ha de defensar el seu model social i econòmic, i per tant fer un control públic en aquesta doble dimensió. La participació i la democràcia no es poden limitar a votar cada quatre anys. L'actuació de les entitats intermèdies té a veure també amb els aspectes de gestió que reverteixen en la viabilitat, i per tant en el model d'atenció de la iniciativa social.

Hi ha qui exposa que no és possible gestionar serveis i defensar les persones. Certament, existeixen condicionants i lògiques diferents, però les pràctiques demostren no només que és possible, sinó també models i sinergies que se'n poden derivar i que fan possible aquesta crítica o denúncia responsable.

Millorar que la gestió faciliti les finalitats de les entitats no és un tema menor, i és necessari que el sector es doti d'instruments potents, com fan d'altres, per a la defensa legítima dels seu model, que a més beneficia les persones vulnerables. En aquests moments, alguns dels temes clau en la gestió de les organitzacions que reclamen canvis als poders públics són:

- La discriminació en els concursos públics de les entitats no lucratives quan els preus de les ofertes es comparen sense IVA, encarint a més el preu per a les administracions públiques si contracta una empresa mercantil a la qual ha de pagar l'IVA.

- El sobrecost, pel fet que Hisenda tracta les entitats socials com a consumidores finals, de les despeses d'IVA que suporten les entitats no lucratives exemptes d'haver de repercutir l'impost.
- L'impuls d'una nova Llei de Mecenatge que afavoreixi la participació de la societat en el benestar social, així com la llibertat individual de donar.

Criteris de gestió

Voldríem plantejar un segon nivell de reflexió més concreta, que ha de respondre també a l'estratègia de cada entitat, però que baixa més a allò que és immediat. Es tracta d'algunes de les diverses dimensions de la gestió, que el fet de conduir-les correctament pot fer més reeixit el pas pel període de crisi econòmica. És des d'aquesta perspectiva que s'abordarà i no des d'una exhaustivitat sobre cada títol.

Indicadors de mesura. Informació interna i externa

Allò que no és susceptible de ser mesurat difícilment es pot gestionar. Una organització seriosa, al nivell de la seva dimensió, ha de tenir establerts uns criteris de mesura sobre l'impacte de la seva activitat i sobre aquells punts crítics del procés. En són exemples una compatibilitat intel·ligible comparada amb el pressupost i l'exercici anterior accessible, mes a mes, que la direcció ha de poder analitzar abans del dia 15 del mes següent. També és necessari el seguiment de la tresoreria comparat amb el pla de tresoreria. Sense aquests instruments és impossible conduir cap organització.

A partir d'aquesta informació, però també des del criteri de cost-benefici, es poden establir altres paràmetres per anar seguint l'activitat. Pensem en paràmetres d'ordre laboral en entitats que són intensives en recursos humans, paràmetres sobre l'activitat que es porti a terme, mesures d'abast i d'impacte de la mateixa, criteris de seguiment dels objectius anuals dels diferents directius i paràmetres de seguiment de l'estratègia fixada.

En funció del nivell d'informatització de l'entitat, en bona part també vinculada a la naturalesa de la seva activitat, es podrà arribar a establir un quadre de comandament integral. En tot cas, aquest ha de respondre a una estratègia, a una cultura de seguiment de les dades internes, i ha de suposar una millora real per a la gestió.

El bon directiu ha de comprendre aquests paràmetres, seguir-los, saber interpretar les conseqüències que tindran en el funcionament ordinari i, en especial, intuir tendències amb les conseqüències que cada tipus de seqüència pot tenir en la sostenibilitat i la gestió de l'organització.

Seria positiu, tot i que tristament difícil en el sector social, tenir informacions estadístiques periòdiques de qualitat sobre el conjunt del Tercer Sector i sobre els subsectors d'activitat en què aquest actua. Si el sector és econòmicament rellevant –per exemple, les residències de persones grans–, sí que hi sol haver estadístiques. Si el subsector és més assistencial, la qualitat de la informació quantitativa és menys fiable i de no tan fàcil accés quan volem fer comparacions.

Mai no és mal moment per començar un treball en aquest sentit però, probablement, si no es van establir uns criteris correctes durant els anys de bonança ara l'entitat ho tindrà difícil per fer la inversió i l'esforç que suposa activar aquesta cultura de control de gestió quantitatiu intern. Cal tenir present, a més, que les dades, per elles mateixes, no solen dir tant com les comparatives internes d'evolucions d'aquest tipus d'informació. La intenció, i en especial a partir de creixements o decreixements significatius, tot i ser necessària no és suficient.

Agilitat i anticipació en la presa de decisions

La informació quantitativa periòdica puntual facilita detectar les dificultats o les tendències, probablement conflictives, amb agilitat. La planificació ha de tenir en compte els possibles escenaris, i amb ells els mecanismes que estan en mans de l'organització. L'ideal és, amb antelació i amb la fredor i perspectiva que aquesta permet, haver fixat els criteris amb què “mourem” les diferents palanques del que disposem. Això vol dir a partir de quins marges es redueixen costos laborals, sigui per la via dels acomiadaments o per la via de les reduccions salarials. Un últim exemple és decidir a partir de quins paràmetres es tancarà o es redirigirà una línia d'activitat perquè és insostenible per ella mateixa i podria llastrar el conjunt de l'organització en excés.

Proactivitat significa provocar que passin determinats fets, fer tot el possible per fer altament probable que una organització derivi cap on es vol que derivi o evolucioni. Sempre és preferible ser proactius que reactius. És més desitjable preveure per on aniran els fets, i abans que ens aclaparin actuar, que no pas fer-ho reaccionant al que ja ha passat. És preferible la revisió periòdica de l'automòbil preventiva de l'avaria que la reparació del cotxe espatllat, un cop ens hem quedat avariats enmig de la carretera.

La prevenció proactiva sol minimitzar els efectes de l'incident

La prevenció proactiva sol minimitzar els efectes de l'incident. Si canviem a temps els frens del vehicle, probablement, el cost serà menor que si els canviem després que s'hagin fet malbé i els necessitem.

Poder prendre decisions proactives en el moment actual demana també capacitat de reacció ràpida, visió, agilitat en la presa de decisions i sobretot en la seva aplicació. Les organitzacions grans no solen ser àgils en el canvi.

La cultura positiva de la participació en moltes entitats socials no afavoreix l'agilitat, ja que cal convèncer els líders interns de la necessitat dels canvis, i això sempre és més difícil quan té costos personals o afecta el projecte de l'entitat. Caldrà tenir ben engraixats els mecanismes interns, les palanques del canvi que hem de poder moure amb prou temps abans que calgui executar-les. Concretar aquestes afirmacions significa una disciplina, una cultura en l'organització que cal planificar i fins i tot assajar, prèviament que la puguem necessitar en casos extrems.

Entre els elements que caldrà tenir ben clars destaquen els criteris de governança. ¿Tenim una veritable direcció de l'entitat amb un lideratge consolidat o un *primus inter pares* que coordina? ¿Qui pren les decisions, en quin moment i com es traslladen al conjunt del col·lectiu? Cal pensar no només en decisions crítiques que afectin a tothom, sinó també en petites correccions del rumb que poden evitar una maniobra brusca durant un conflicte greu.

I en aquest escenari, contemplar la governança de la institució, que els membres dels patronats o juntes directives comparteixin visions i estratègies d'abordatge. Si en el darrer moment, quan les coses es compliquen molt, s'intenta prendre una decisió desagradable, es fa certament complicat. En aquest sentit, cal anar treballant la situació, les preocupacions i les possibles sortides que ha de proposar tot bon directiu.

Transparència interna i externa. Vincles amb la societat i l'equip

Tota política de comunicació comença per l'estructura de la mateixa organització. No és raonable convocar la plantilla d'una entitat per explicar per primer cop el pressupost anual o el tancament d'un exercici quan les coses no van bé. Aquests dos criteris, juntament amb la participació, que hauria de ser un principi habitual a les entitats no lucratives, porten a un estil de fer en què els equips haurien de conèixer amb perspectiva la marxa de la seva entitat i de l'activitat en la qual intervenen. Cal establir uns moments de rendició de comptes, uns documents privats i públics que recullin aquesta informació així com els criteris en base als quals es difonen.

La comunicació va més enllà de la mera transmissió d'una informació definida en un moment determinat. La nostra opció és la transparència en les grans qüestions. Transparència com a dret del col·laborador, com a forma d'identificar-lo amb l'organització i la seva missió, i com a forma de fer-lo còmplice quan calgui prendre decisions difícils. Tenir l'equip implicat revertirà sempre en una millora de la qualitat del servei, de l'acció social que es porti a terme.

De la mateixa manera que infonem una confiança interna fruit d'una cultura de la transparència és bo guanyar-se la confiança dels diferents agents de l'entorn: societat, població, administracions públiques, possibles donants i patrocinadors... Una organització social guanya legitimitat com més transparent és. Cosa que no vol dir que no hi hagi aspectes concrets que no tingui sentit divulgar. Les persones avaluem el que percebem per les trajectòries definides. Si són habituals les notícies positives, les explicacions raonades i els rendiments de comptes que denoten eficàcia sempre es comprendran millor les explicacions proactives de dificultats viscudes.

Aquests principis, segons el nostre parer, prenen més validesa i són encara més vigents en la societat de la informació, atès que qualsevol persona amb sola una piulada de 140 caràcters pot omplir la xarxa de consideracions sobre un fet, la qual cosa fa encara més rellevant que aquest *input* caigui en un context prèviament definit, el més positiu possible, clar i transparent.

Capacitat d'innovació i empenedoria

No existeix una tècnica per fer possible la innovació i l'empenedoria. No hi ha un mètode que aplicat ens doni com a resultat nous projectes o noves formes de fer. La gestió només pot –i de fet ja és molt– fixar unes condicions que ho facin possible, o fins i tot altament probable. Sense tenir un punt propi, les polítiques vers les persones han anat sorgint en títols anteriors. Un equip motivat, identificat, que comprèn l'organització, comparteix la missió i treballa amb entusiasme per assolir-la, seria la base mínima per avançar en innovació i empenedoria.

La innovació ha
ser definició
processos de
prestació del
servei, de model
d'activitat,
organitzativa, de
processos,
tecnològica, etc

La gestió de tota organització acaba modelant la seva cultura de funcionament. Si aquesta està definida amb perspectiva i no és de curta volada, haurem fonamentat el canvi en positiu. Al substrat cultural, cal afegir-hi ingredients objectius que afavoreixin la reflexió: informació interna i externa, respecte i reforç per la creativitat, espais de diàleg, espais reforçats de contrast, agilitat pel canvi, tot superant les resistències que hi puguin haver, el record continuat de la missió i la visió –s'hi arribi pel camí que s'hi arribi–, recursos materials per fer possible la innovació i empenedoria, etc.

No es tracta d'estar-s'ho replantejant tot un cop al mes, però sí de tenir clar en quins moments del cicle de vida de tota organització cal innovar en cada una de les seves dimensions. Cal avançar-se als moments de declivi d'un servei, tot replantejant-lo; cal trobar indicadors que ens identifiquin l'inici del declivi.

La innovació no ha de ser només de definició del producte o servei, que també, sinó de processos de prestació del servei, de model d'activitat, organitzativa, de processos, tecnològica, etc. O fins i tot més radical quan es plantegen estructures jurídiques, aliances estratègiques o funcions per a la incorporació

de sinergies que veritablement aportin valor. Certa disciplina en l'anàlisi de la cadena de valor de tot procés i de tota l'organització ha de motivar canvis que responguin a la nova realitat del moment. Hi haurà uns moments més fàcils per incorporar els canvis i d'altres més complexos. Reflexionem sobre les oportunitats, sobre el cost en energia que suposa cada canvi i incorporem-los quan el valor que ens aportï sigui significativament superior al cost que sempre té i que no és prudent menystenir.

I de la innovació a l'emprenedoria, amb noves línies d'activitat si són sensates i suporten l'anàlisi d'un "pla de negoci", encara que puguin suposar perdre part de les línies d'activitat de la nostra entitat. Càritas ha estat històricament un viver de projectes d'autoocupació o de prestació de serveis socials o de reciclatge que ha facilitat de forma sostenible l'emergència de nous projectes d'emprenedoria social. Fundació La Caixa i altres organitzacions premien especialment en el moment actual l'emprenedoria quan cerca pal·liar els efectes de la crisi en els més febles i convertir en activitat econòmica allò que era menystingut en els moments d'efervescència del sistema.

Impulsar l'emprenedoria és, per tant, una manera de diversificar els recursos econòmics i de fer més sostenible l'entitat, intentant trobar espais nous i/o de mercat, en què es pugui cobrar als destinataris, que permetin major independència i estabilitat. Molts ateneus tenen a la seva seu social un bar que, a més d'oferir un servei, genera uns ingressos per al funcionament. La creativitat és la base de la innovació i de l'emprenedoria. La creativitat determina la proposta d'acció amb què respondre a una oportunitat. L'habilitat rau també en el fet de saber convertir un problema o una mancança en una oportunitat. Reiterem que es tracta d'un conjunt d'habilitats que han de sorgir del treball i de la reflexió. El moment actual requereix habilitats per fer sostenibles les organitzacions i per donar resposta a les creixents necessitats socials.

Flexibilitat en l'adquisició dels factors necessaris per a l'organització

La crisi econòmica ha suposat un nou ordre en la compra de productes i serveis. Sembla que qualsevol oferta o pressupost és susceptible d'una rebaixa pel mateix ofertant o per un altre. Amb tot, i com és obvi, tot té un cost real, i comprar per sota d'aquest cost pot comportar conseqüències negatives a curt o mig termini. En tota relació comercial ambdues parts han de poder-hi guanyar, malgrat que ara vulguem minimitzar el benefici del proveïdor i dels factors que li permeten la producció del producte o servei. Tenint clars aquests criteris suggerim una revisió sistemàtica de preus amb els diferents proveïdors i dels factors que li permeten l'elaboració del producte o servei.

Tenint clars aquests criteris suggerim una revisió sistemàtica de preus amb els diferents proveïdors, des de qui ens lloga un immoble a qui ens subministra paper. Probablement els actuals proveïdors reduiran preus o n'apareixeran d'altres, la solvència mínima dels quals ha de ser contrastable. Un treball ordenat ha de permetre mantenir les compres a un menor preu. Si la compra és rellevant convé obtenir informació sobre el moment del proveïdor i sobre la seva trajectòria honesta. Quedar afectats per processos concursals a mig subministrament provoca dificultats afegides que poden dificultar la gestió de l'entitat.

La compra més rellevant que realitzem les organitzacions socials és la contractació laboral, la qual, en el moment actual, es veu molt afectada ja que sol ser un dels pocs marges de maniobra que es té per tal de reduir costos en qualsevol organització prestadora de serveis. No ens referirem ara a les polítiques de personal abordades en articles anteriors⁵ sinó a l'especificitat d'haver de reduir costos laborals.

Esperar sense base racional l'arribada de "temps millors" no pot fer altra cosa que empitjorar la situació

El primer criteri, al nostre entendre, és l'anticipació màxima en les decisions de costos per tal d'acotar-les. Esperar sense base racional l'arribada de "temps millors" no pot fer altra cosa que empitjorar la situació. A partir de la informació que puguem tenir amb la màxima antelació hem de calcular els costos màxims assumibles i prendre les decisions que pertoquin. Amb totes les conseqüències que suposi per a les persones i per a l'organització, però val més haver de fer uns acomiadaments en un moment determinat que un expedient de regulació d'ocupació (ERO) molt més dràstic al cap d'un any. És important que la direcció, amb perspectiva, analitzi on es pot prescindir o retallar que no que ho hagi de fer una altra direcció al cap d'un temps, buscant ja només la supervivència de l'entitat.

Presca la decisió amb l'antelació màxima, convé decidir què és el millor per a l'organització. Les decisions poden anar des de la pèrdua d'algun lloc de treball en l'àrea on els ingressos no assoleixen el pressupost, ni és previsible que l'assoleixin, a una reducció de salaris a tota l'organització. Els assessors laborals ens ajudaran en aquest tipus de decisions, però és fonamental el bon criteri de les direccions i els òrgans de govern. La distribució solidària entre tota la plantilla, amb reduccions salarials proporcionals a cada nivell salarial, té sentit quan és el conjunt el que no és viable. Ara bé, si hi ha una àrea prescindible o que el seu compte d'explotació ha entrat en pèrdues i es constata difícilment recuperable, cal veure si té sentit mantenir-la i "castigar" tota l'organització amb una reducció salarial. I el mateix passa a nivell general. Potser fins fa uns anys ens podíem permetre unes despeses generals significatives en estructura i a partir d'ara això ja no és sostenible.

Com en tot, davant la crisi, els responsables de la gestió han d'objectivar al màxim les situacions i prendre, sense càrrega afectiva, les millors decisions per al manteniment de la missió de les organitzacions. I un cop preses, cal executar-les amb la màxima humanitat i respecte possible vers les persones.

La majoria de decisions han de suportar unes explicacions públiques objectivament raonables, malgrat que als afectats se'ls faci difícil d'acceptar. La comunicació interna ha d'haver anticipat qualsevol decisió dura laboralment.

Josep Oriol Pujol i Humet
Director general de la Fundació Pere Tarrés
opujol@peretarres.org

Rafael Ruiz de Gauna i Torres
Director de Relacions Institucionals
Formació, Consultoria i Estudis
Fundació Pere Tarrés
rruiz@peretarres.org

-
- 1 Com a referències de codi ètics d'organitzacions no lucratives tenim *el Codi ètic de les associacions de Barcelona*: <http://www.codietic.cat/documents-organitzacio.html>; o el *Codi ètic de les fundacions catalanes*: http://www.cfundacions.cat/index.php?option=com_docman&task=cat_view&gid=60&Itemid=55
 - 2 Anuari del Tercer Sector Social 2011: http://www.anuaritercersectorsocial.cat/general.php?seccio=sc_an09_pub&idioma=Cs
l Anuario del Tercer Sector Social en España 2010: <http://www.fundacion-luisvives.org/servicios/publicaciones/detalle/54589.html>
 - 3 Per a ampliar la informació es pot consultar els múltiples documents de l'Asociación española de Fundraising: http://aefundraising.org/documentacion/index_1.html
 - 4 En l'apartat de publicacions de l'Observatori del Tercer Sector es pot trobar *Junts per la societat. Experiències de col·laboració al Tercer Sector Social català*: <http://www.observatoriotercersector.org/>
 - 5 PUJOL, J. O. "Les persones: fonament de les entitats no lucratives". Dins: *Revista Educació Social*, núm. 18. Barcelona: Fundació Pere Tarrés, maig-agost, 2001.
-