

EL FINANÇAMENT DE LES ENTITATS DEL CONSELL NACIONAL DE LA JOVENTUT DE CATALUNYA

*Reptes i recomanacions per millorar el finançament
i la gestió de les associacions*



CRÈDITS

Coordinació: *M. Mercè Cornudella i Lamarca*

Director: *Pau Vidal i Garcia*

Equip de recerca: *Ana Villa i Uriol*
Maria Sureda i Varela

Assessors: *Àngel Castiñeira i Fernández*
Pep Martorell i Rodón

AGRAÏMENTS

Aquest estudi és el resultat del treball de recerca realitzat pel Centre d'Estudis de Temes Contemporanis (CETC) juntament amb les entitats del Consell Nacional de la Joventut de Catalunya (CNJC).

Agraïm sincerament la col·laboració de totes aquelles persones de les entitats juvenils del CNJC –gerents, responsables econòmics, membres, col·laboradors, entre altres- que han participat en tot el procés, ja sigui a l'etapa d'entrevistes o de les taules sectorials; sense la seva participació aquesta anàlisi no hauria estat reeixida.

Disseny: insòlit
Dipòsit legal: B-13.807-2004
Publicat el març de 2004

**EL FINANÇAMENT
DE LES ENTITATS DEL CONSELL NACIONAL
DE LA JOVENTUT DE CATALUNYA**

*Reptes i recomanacions per millorar el finançament
i la gestió de les associacions*

ÍNDIX

| | |
|--|----|
| Presentació | 7 |
| I. L'ELABORACIÓ DE L'ESTUDI DE FINANÇAMENT | 9 |
| 1.1. Els objectius | 9 |
| 1.2. La metodologia | 9 |
| PART I: CONEIXENT LES ASSOCIACIONS JUVENILS: ACTIVITATS, PERSONES I FINANÇAMENT | 13 |
| RELACIÓ ENTRE LES TRES ÀREES D'ESTUDI | 15 |
| 2. LES ACTIVITATS | 17 |
| 2.1. Presentació | 17 |
| 2.2. Àrees temàtiques | 17 |
| 2.3. Prioritats | 19 |
| 2.4. Usuaris | 20 |
| 3. LES PERSONES | 21 |
| 3.1. Introducció | 21 |
| 3.2. Els associats | 21 |
| 3.3. Els membres | 22 |
| 3.4. Tipus de membres | 22 |
| 3.5. Perfil dels membres i assalariats: | 23 |
| 3.6. Dedicació dels membres | 24 |
| 3.7. Duració de la col·laboració, rotació i compromís dels membres | 24 |
| 3.8. Composició del nucli de treball | 25 |
| 3.9. Formació | 26 |
| 4. EL FINANÇAMENT | 29 |
| 4.1. Introducció | 29 |
| 4.2. Volum de pressupost | 30 |
| 4.3. Estructura financera | 30 |
| 4.4. Diversitat de fonts de finançament | 31 |
| 4.5. Anàlisi de l'estructura financera | 32 |
| 4.6. La gestió de tresoreria | 34 |
| 4.7. La gestió econòmica | 35 |
| 4.8. Relacions amb les administracions | 36 |

PART II: EL FINANÇAMENT A LES ASSOCIACIONS JUVENILS:

DIAGNÒSTIC I PROPOSTES 39

5. APORTACIONS DEL MOVIMENT ASSOCIATIU A LA SOCIETAT 41

| | |
|--|----|
| 5.1. El capital social de les organitzacions juvenils | 41 |
| 5.2. La participació en la societat | 41 |
| 5.3. La creació de debat social | 41 |
| 5.4. Un banc de proves per a la societat | 42 |
| 5.5. L'expressió de les potencialitats de les persones | 42 |
| 5.6. La solució de carències socials | 43 |
| 5.7. La creació i el reforç de grups de referència | 43 |
| 5.8. La dinamització de la vida cultural i cívica | 44 |
| 5.9. La preservació de la memòria col·lectiva | 44 |
| 5.10. La defensa d'interessos | 44 |

6. LES ORGANITZACIONS: MIRADA ENDINS 45

| | |
|---|----|
| 6.1. Sis eixos per analitzar les entitats | 45 |
| 6.2. Elaboració del perfil personalitzat de situació | 46 |
| 6.3. A on volem anar | 46 |
| 6.4. Escenaris desitjables i escenaris a evitar | 46 |
| 6.5. Eix 1: l'estructura financera | 48 |
| 6.6. Eix 2: grau d'innovació en la captació de fonts de finançament | 50 |
| 6.7. Eix 3: tipologia d'activitats | 52 |
| 6.8. Eix 4: grau de presència de personal remunerat | 54 |
| 6.9. Eix 5: sistematització de la gestió | 56 |
| 6.10. Eix 6: grau de vinculació | 57 |
| 6.11. Elaboració del perfil personalitzat d'objectius | 59 |

7. PROPOSTES I RECOMANACIONS 61

| | |
|--|----|
| 7.1. Introducció | 61 |
| 7.2. Eix 1: L'estructura financera | 61 |
| 7.3. Eix 2: Grau d'innovació en la captació de fonts de finançament | 66 |
| 7.4. Eix 3: Tipologia d'activitats | 67 |
| 7.5. Eix 4: Grau de presència de personal remunerat | 70 |
| 7.6. Eix 5: Sistematització de la gestió | 72 |
| 7.7. Eix 6: Grau de dependència | 76 |
| 7.8. Elements clau per a la gestió eficient d'una organització avui en dia | 77 |
| 7.9. El rol dels altres agents | 80 |

ANNEXES

| | |
|---|----|
| Annex I Llistat d'entitats membres del CNJC | 83 |
| Annex II Qüestionari | 85 |

BIBLIOGRAFIA 97

PRESENTACIÓ

Aquest estudi que teniu entre mans és el fruit de molt temps de reflexió i anàlisi profunda de la realitat del moviment associatiu juvenil (MAJ) de Catalunya, amb l'objectiu de conèixer la situació del finançament de les entitats juvenils. Els companys del Centre d'Estudis de Temes Contemporanis (CETC) han fet un feina que va molt més enllà d'aquesta evidència. Ara sabem com ens financem les associacions juvenils, però, sobretot, tenim les eines per veure com podem avançar i millorar en aquest finançament.

L'anàlisi parteix del coneixement profund de l'activitat associativa, perquè només entenent els objectius de les associacions podem establir les prioritats financeres. No és, doncs, un estudi centrat exclusivament en els recursos econòmics i el seu ús, sinó global. L'anàlisi institucional parteix dels objectius i les activitats, passa pels associats i associades, i acaba en el finançament. Finalment, es desenvolupen les propostes que es consideren oportunes.

L'estudi ens mostra que hi ha falsos mites a l'hora de parlar de finançament a les associacions juvenils, a vegades creats des de dins, i d'altres, des de fora. El mite que el finançament és quelcom que no interessa al MAJ, no té cap fonament com podreu veure. O que les organitzacions són en funció de com es gestionen, i que només la gestió professional ens portarà un rendiment òptim, entre altres. Moltes associacions juvenils gestionen des de l'acció altruista, amb un plantejament innovador i de qualitat. Encara més, sovint es diu que la gestió eficient i la democràcia interna són factors contraposats: justament el finançament està al servei de l'entitat, és a dir, no és un fi en si mateix.

Hi ha d'altres mites més visuals però no per això més reals, com el que diu que les associacions viuen gairebé en exclusiva del finançament públic. Això no només no és cert, sinó que té molt a veure amb una estranya cultura del mecenatge que només parla de façanes i edificis. Amb aquest estudi fem un pas endavant, que ens permetrà explicar amb més claredat el MAJ, i ens ajudarà, de ben segur, a reivindicar el suport que tant necessitem.

L'estudi descriu el finançament de les entitats, però sobretot encara l'anàlisi a l'elaboració de propostes concretes en relació a la cultura del finançament i ens mostra que el finançament de les associacions no és una qüestió a regir només pel possibilisme. Hi ha diferents maneres d'entendre'l. En definitiva, explica que hem de definir una cultura del finançament que s'adapti als nostres objectius. I aquesta cultura la podem desenvolupar de manera coherent i reeixida.

Aquest és un pas endavant per les entitats juvenils, però sobretot per al moviment associatiu de Catalunya en general. Ens ensenya que encara queda molt per reivindicar si volem un país amb més creixement polític, social i democràtic. I el finançament forma part d'aquesta reivindicació.

RAIMON GOBERNA I CABANYES

President del Consell Nacional de la Joventut de Catalunya

I. L'ELABORACIÓ DE L'ESTUDI DE FINANÇAMENT

I.1. ELS OBJECTIUS

Els objectius de l'estudi es poden concretar en els següents punts:

1. Estudiar el finançament de les organitzacions juvenils i analitzar quantitativament i qualitativament la seva procedència pública o privada.
2. Identificar la situació actual en relació al finançament dels agents socials implicats: les mateixes organitzacions, el sector públic i el sector privat.
3. Elaborar un diagnòstic global de les entitats juvenils i dotar les organitzacions d'una eina que els permeti fer un autodiagnòstic.
4. Fer recomanacions d'actuació per millorar la situació del finançament a les pròpies organitzacions, i en el sector públic i privat.

I.2. LA METODOLOGIA

- En l'etapa d'anàlisi

Es va proposar treballar principalment a partir del contacte i de la informació disponible a les organitzacions membres del CNJC, ja fossin entitats de segon ordre¹, que a més aportessin informació sobre les entitats de base, com entitats de primer ordre² directament.

- En l'etapa de reflexió i propostes

Es va proposar un treball participatiu per part del CNJC i també de les entitats, per l'elaboració de propostes i recomanacions. Un exemple d'aquesta metodologia ha estat la realització de les reunions o taules subsectorials, instruments utilitzats per:

- Tenir una visió més encertada sobre els problemes i reptes de les organitzacions.
- Conèixer els mecanismes pels quals han optat en la resolució de les diferents problemàtiques.
- Identificar quines alternatives podrien ser interessants de considerar per altres associacions.

L'estudi s'ha realitzat a partir de la informació proporcionada per les mateixes entitats, és, per tant, un treball conjunt. El fet de posar en comú les diferents situacions

amb les quals es troben les organitzacions aporta coneixement. Les aportacions de les organitzacions han estat clau i indispensables per la part descriptiva i analítica però també amb vista a les recomanacions i propostes.

I.2.1. Fases del projecte

Pel que fa al desenvolupament de l'estudi, es pot dividir el procés en sis etapes.

Fase I. Identificació de l'univers de l'estudi

L'univers que interessava analitzar de cara a aquest estudi eren totes les entitats membres del CNJC, 69 entitats³.

Fase II. Anàlisi de la situació actual

El segon pas consistí en la recollida d'informació sobre les entitats. D'una banda, es van aprofitar els recursos i informació disponibles prèviament al CNJC, les publicacions i les pàgines web de les entitats, i d'altres fonts. D'altra banda, es va contactar amb totes les organitzacions per parlar amb cadascuna directament. Es va aconseguir concertar un total de 57 entrevistes. A cadascuna de les sessions amb les entitats, a part de realitzar les entrevistes i recollir tots els comentaris i observacions, es va aprofitar per recollir material addicional referent al finançament, bàsicament:

- Memòries econòmiques i/o d'activitats
- Informes per a subvencions
- Comptes de resultats
- Auditories
- Altres materials (tríptics, publicacions,...)

Fase III. Diagnosi

Un cop recollida la informació sobre la situació actual de les entitats, es va començar a treballar en la validació d'aquesta informació. S'inicià, així, l'elaboració d'un autodiagnosi del sector mitjançant la realització d'una sèrie de taules subsectorials.

Aquestes taules subsectorials consistien en sessions on es reunien persones de diferents entitats d'un mateix tipus, per recollir informació més general, però bàsicament per crear debat i aportar opinions contrastables que puguin portar a la reflexió.

¹ S'entén per organitzacions de segon ordre aquelles entitats que actuen com a federacions o coordinadores i que tenen altres entitats afiliades. El seu paper i la delimitació de les seves funcions varia entre organitzacions. Són la seu del conjunt d'organitzacions de base que apleguen i alhora són un dels seus nexes d'unió.

² S'entén per organitzacions de primer ordre o de base aquelles entitats que treballen directament amb els usuaris o els participants. Aquestes organitzacions poden estar afiliades o no a una entitat de segon ordre. La característica que les identifica i les diferencia de les organitzacions de segon ordre és el fet que les organitzacions de segon ordre es dirigeixen a altres organitzacions, mentre que les entitats de base s'adreen directament a un col·lectiu més o menys gran de persones.

³ Consultar el llistat de les entitats membres del Consell Nacional de la Joventut de Catalunya a l'annex I d'aquest mateix document, que inclou totes les organitzacions membres, que no han sofert gaires canvis respecte el moment de l'elaboració del treball de camp d'aquest estudi (Febrer 2003).

Fase IV. Elaboració de l'informe final i recomanacions

Un cop tancades les fases de recollida i validació de la informació, es va passar a treballar en la redacció de l'informe final⁴. L'informe té dues parts diferenciades, una primera, més descriptiva, en què s'analitza tota la informació obtinguda a partir del treball de camp i una segona, en què s'inclou un diagnòstic global i s'elaboren un seguit de propostes i recomanacions. Així, en la part I es presenta la informació recollida un cop analitzada i tractada mentre que en la part II s'ofereixen les recomanacions, que a partir de la base descriptiva estudien altres experiències amb les quals puguin tenir similituds. Es fa, a més, un contrast amb la realitat i es dibuixen uns escenaris de la situació que seria desitjable i aquella que fóra recomanable evitar. S'ofereix també en aquesta segona part un model per elaborar l'autodiagnòstic de les organitzacions.

A més de l'informe fet pel CNJC s'ha elaborat una base de dades en què es recull tota la informació que es va recopilar en el treball de camp. Aquesta constitueix no només una font de referència amb força informació sobre les organitzacions membres del Consell sinó que és també un punt de partida per a estudis que es puguin plantejar en el futur sobre les entitats membres del CNJC, ja sigui al voltant del tema del finançament com sobre altres àmbits de gestió de les entitats juvenils.

Fase V. Presentació preliminar de l'estudi

La presentació de la primera informació analitzada així com també la validació de conclusions i de les recomanacions es va realitzar en una trobada prèvia al lliurament de l'informe al Secretariat del CNJC⁵. Un cop més, es va voler treballar conjuntament amb el CNJC. Arribats a aquest punt de l'estudi es va veure important per tal de contrastar les conclusions extretes a partir de l'anàlisi, però alhora per recollir el punt de vista del Secretariat sobre el treball realitzat fins al moment i sobre l'enfocament que se li estava donant a l'estudi i, més concretament, a l'apartat de propostes i recomanacions que s'inicien amb la definició d'uns eixos que han de servir per fer un autodiagnòstic de cada organització.

Amb vista a l'informe s'ha treballat segons els àmbits que el propi CNJC utilitza per classificar les seves entitats membres. Així, es parlarà d'entitats educatives, sindicals, culturals i d'intercanvis, socials especialitzades, polítiques i adherides.

1.2.2. Explicació i justificació

La justificació d'aquest estudi es pot trobar en l'interès del mateix CNJC per conèixer la situació de les organitza-

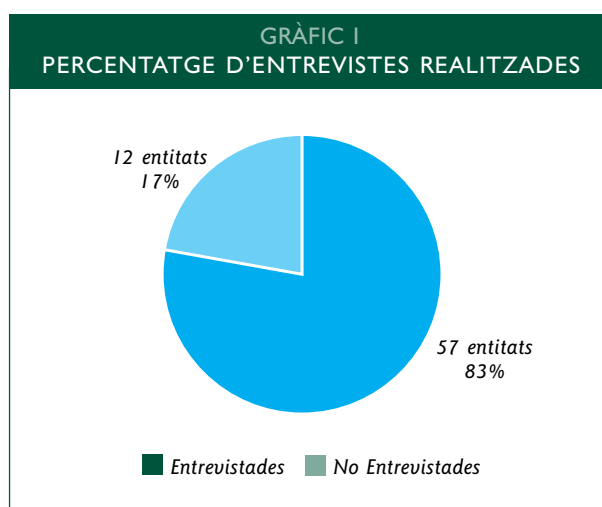
cions membres en l'àmbit del finançament. Alhora es vol veure quins són els problemes i reptes amb els quals es troben quotidianament. A més, l'estudi pretén oferir una ajuda a les entitats per millorar el present i futur del seu finançament, especialment mitjançant la segona part de diagnòstic i propostes.

L'estudi dels membres del CNJC permet oferir una visió força completa del que és el moviment associatiu juvenil en l'àmbit nacional. Les eines de diagnòstic que es proposen, així com l'apartat de propostes, es poden estendre a altres tipus d'entitats i aplicar-se en altres organitzacions del Tercer Sector. Així doncs, aquest document és una eina útil per a la millora de les organitzacions en el finançament.

1.2.3. Entrevistes

La primera fase de recollida d'informació directa de les mateixes entitats es va dur a terme a partir d'un seguit d'entrevistes que es van realitzar personalment. En cada reunió es va voler tractar els tres àmbits de l'estudi: activitats, persones i finançament de l'organització en concret. Per aquestes entrevistes es va seguir com a guió el qüestionari que es pot consultar a l'annex II. Tot i que bona part de les preguntes que es plantejaven eren de caràcter tancat per a facilitar la posterior sistematització de la informació obtinguda, es va aprofundir en cada àmbit atenent a les característiques reals de cada organització.

El grau de resposta obtingut en el treball de camp va ser molt elevat tenint una mostra que gairebé representa la totalitat d'entitats del CNJC. Es van entrevistar 57 entitats, per tant, les dades obtingudes representen el 82,6% de les entitats del CNJC.



⁴ Cal recordar que l'informe final va ser un document que es va presentar al CNJC, i sobre el qual es basa aquesta mateixa publicació, sent-ne només una síntesi.

⁵ Òrgan polític del CNJC, i decisor entre assemblees.

1.2.4. Taules subsectorials

A diferència de les entrevistes, l'objectiu de les taules és recollir informació qualitativa, aprofitar l'avinentsa de tenir una reunió amb un nombre d'assistents relativament reduït. L'agrupació de diferents organitzacions va fer possible que en lloc de parlar exclusivament de l'organització que representaven comentessin i expliquessin també la situació en què voldrien que es trobés aquesta. D'altra banda, quan ens centràvem en la situació actual, es tractava de veure quines limitacions impedeixen assolir aquest ideal, quines opcions s'han intentat per millorar els aspectes que els preocupen, i quines possibilitats de futur veuen, entre altres. En les taules subsectorials, es van reunir persones provinents de diferents entitats que havien participat en l'estudi, i es van agrupar organitzacions similars en cadascuna de les sessions.

Es van realitzar quatre reunions, en les quals es va convocar els següents tipus d'entitats:

- Entitats polítiques i entitats sindicals de treballadors.
- Entitats socials especialitzades i entitats adherides.
- Entitats educatives.
- Entitats culturals i d'intercanvi, i entitats sindicals d'estudiants.

Aquest és un procés d'enriquiment, tant per cadascun dels participants en les sessions, com per a l'estudi. Les idees reflectides a les taules han fet més patents quins són els reptes amb els quals es troben les entitats i han obert vies envers les recomanacions a seguir. En conjunt, les quatre taules van comptar amb la participació de 23 persones de 19 entitats diferents.

PART I:

**CONEIXENT LES
ASSOCIACIONS JUVENILS:
Activitats, persones i finançament**

RELACIÓ ENTRE LES TRES ÀREES D'ESTUDI



més enllà de saber de quants diners disposen les entitats. Per entendre la situació financera de les organitzacions cal una visió de conjunt dels aspectes que poden ajudar a entendre els problemes existents i de com pot produir-se una millora.

Per qualsevol associació, la grandària i les fonts de finançament dependran del tipus d'activitats que realitzin. És natural que els possibles interessats en col·laborar amb l'organització, ja siguin institucions públiques, persones, o organismes privats, diferiran segons la missió de l'entitat i el projecte en concret que es vulgui portar a terme. Per exemple, quan es treballa per activitats o projectes molt puntuals, el tipus de finançament requerit per portar-los a terme és diferent del que pot necessitar una entitat amb un treball més continu i constant al llarg del curs, sense puntes de feina molt importants. Un altre tema, també estrictament relacionat amb el fi-

Estudiar el finançament de les organitzacions, detectar quins són els seus problemes de gestió i veure quines són les possibilitats de millora fa imprescindible tenir un coneixement global de les entitats. Parlar del finançament va

nançament, i per aquest motiu inclòs en el procés de recollida d'informació de l'estudi, és el de les persones. Tant a nivell dels membres, com a nivell de personal remunerat, la quantitat de gent que mou una organització i el tipus de feina que realitza cadascú estan relacionats amb el finançament. Per un costat, les activitats que realitza l'entitat es portaran a terme a través d'aquestes persones, i, per tant, el volum i la tipologia de gent acaben fent que les activitats siguin unes o altres, alhora que són també un dels factors determinants del seu cost. La disponibilitat de les persones, el tipus de gent que participa activament a l'organització, la quantitat de temps, recursos, preparació i experiència que es disposa per dedicar a finançament, o a la gestió econòmica de l'entitat, són altres aspectes importants.

La primera cosa en la qual hom es fixa quan analitza una organització és a **què** es dedica. En segon lloc, i per deixar palesa la relació que té amb el finançament, cal fixar-se amb **qui** es compta per poder tirar endavant els objectius organitzatius. Un cop analitzats aquests dos elements serà més fàcil veure la relació que s'estableix en cadascuna de les organitzacions entre **què** es fa, amb **qui** es fa i **com** es finança.

L'estudi està centrat en el **finançament** de les entitats membres del CNJC. No obstant, pels motius que s'acaben d'esmentar, per realitzar el treball de camp (entrevistes i taules subsectorials) també es va sol·licitar informació sobre les **activitats** i les **persones**.

2. LES ACTIVITATS



2.1. PRESENTACIÓ

Qualsevol organització neix amb uns objectius específics que reforcen la ideologia i les causes que es defensen. Aquests es materialitzen en les activitats que realitzen,

que són els projectes o programes.

Al si de les entitats del CNJC existeixen diferents tipus d'entitats, la qual cosa queda reflectida en la **varietat d'activitats** que realitzen. Cal tenir present que el propi CNJC opta per separar les entitats en àmbits que, tot i tenir certa homogeneïtat interna, presenten diferències pel que fa als projectes. Tot i així, alguns d'aquests presenten més homogeneïtat que d'altres.

Sembla difícil comparar entitats segons les seves activitats quan aquestes són tan diferents entre elles. Per exemple, entre els membres del CNJC es troben tant una entitat d'esplai com un sindicat. No cal conèixer massa cap dels dos tipus d'organitzacions per a imaginar que el seu dia a dia i les activitats que porten a terme són ben diferents. Aquest capítol es basarà en una perspectiva general sobre els tipus d'activitats que fan les organitzacions estudiantades, les seves similituds i diferències.

2.2. ÀREES TEMÀTIQUES

Com ja s'ha esmentat, la **diversitat** de les entitats estudiades i dels projectes que aquestes porten a terme, és àmplia, per la qual cosa es fa difícil parlar d'una classificació o categorització única de les activitats realitzades pels membres del CNJC. Per tal de fer una primera referència a les activitats que realitzen les entitats s'ha optat per realitzar una categorització d'acord amb la **temàtica tractada**.

Cadascuna d'aquestes àrees temàtiques poden ser treballades de diferent manera (realitzant activitats dirigides, organitzant conferències, publicant materials informatius,...), però a grans trets es pot parlar de quins són els temes que interessen i es treballen des del Moviment Associatiu Juvenil (MAJ).

2.2.1. Els vuit grans temes

Una primera aproximació consisteix a definir les àrees majoritàries de treball de les entitats del CNJC. S'han definit **vuit grans temes** en què les organitzacions es concentren, si tenim en compte el nombre d'entitats que hi participen. Aquests són:

1) Reforç dels grups de referència: Tot i no tractar-se d'un tema en un sentit estricte, és important destacar que moltes de les activitats realitzades per les entitats juvenils estan dirigides al foment de les relacions entre els seus membres o participants, per exemple quan organitzen trobades i espais comuns de reunió.

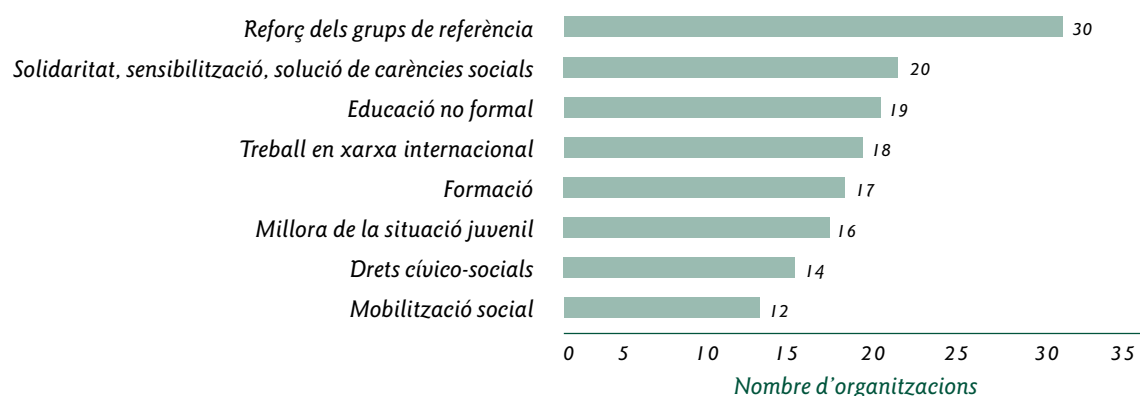
2) Solidaritat, sensibilització i solució de carències socials: Un percentatge molt elevat de les entitats afirmen participar, en major o menor grau, en campanyes solidàries. Algunes d'aquestes treballen aquest tema de manera exclusiva, mentre que altres aprofiten el context en què es mouen per col·laborar en alguna causa de manera puntual, ja sigui al Tercer Món o bé amb la realitat més propera. Per tant, aquest grup engloba tant entitats que realitzen projectes de cooperació, com programes de sensibilització, o campanyes de captació de fons més puntuals i de menor volum.

3) Educació no formal: Hi ha entitats que tenen com a objectiu treballar l'educació no formal (esplais i caus), i altres en què les activitats es concentren principalment en elaborar una programació per als joves. En aquest grup, per exemple, quedarien clarament incloses totes les entitats educatives, les encarregades de portar a terme l'educació no formal —atesa la vessant pedagògica de les activitats i programes—, però també aquelles organitzacions que treballen realitzant diferents tipus d'activitats dirigides al públic infantil (espectacles, exposicions,...).

4) Treball internacional en xarxa: En el context actual, la societat en general es preocupa cada cop més per les relacions internacionals, i el moviment associatiu, per tant, també treballa en aquest sentit. Cada vegada es veu més clar que una perspectiva més oberta i un major contacte amb l'exterior pot beneficiar sempre l'entitat, i, per això, moltes activitats fomenten el treball en temes relacionats. La realització d'intercanvis internacionals, però també l'assistència a congressos a l'estranger, o la participació o relació amb organismes i altres entitats internacionals, en són exemples.

5) Formació: La formació és clau dins el moviment associatiu, i també en el cas de l'associacionisme juvenil. Moltes entitats treballen el tema de la formació. És el cas de les entitats de serveis que ofereixen cursos per a monitors, però també d'altres entitats que realitzen jornades o materials per als seus afiliats per treballar temes concrets.

GRÀFIC 2 - TEMES MÉS TRACTATS PER LES ENTITATS DEL CNJC



6) Millora de la situació juvenil: Algunes organitzacions es caracteritzen no només per realitzar activitats per a joves o amb joves, sinó també per estar orientades a treballar la situació d'aquest col·lectiu, les seves problemàtiques o perspectives de futur,... Per exemple, algunes entitats han destacat activitats que realitzen, per millorar determinades condicions dels joves, o reivindicar reformes.

7) Drets cívico-socials: Hi ha un grup d'entitats del CNJC que dedica part dels esforços a la defensa dels drets de diversos col·lectius en la societat. A banda de la lluita contra les desigualtats en general, es duen a terme activitats concretes destinades a defensar els drets dels menors, dels immigrants, dels disminuïts o de les dones. Cal destacar les actuacions en la defensa dels drets de la dona —sobretot pel que fa a la violència de gènere. També l'equiparació dels drets dels homosexuals és un dels eixos al voltant del qual giren algunes entitats. El creixement de la immigració ha augmentat també la preocupació de les entitats a l'entorn d'aquest col·lectiu i diverses entitats treballen pels seus drets. La defensa dels drets humans, dels drets dels menors i dels disminuïts també estan presents en aquest grup.

8) Mobilització social: Es veu una certa tendència general a reaccionar de manera contundent davant problemàtiques puntuals o a participar en determinats actes que poden demanar una mobilització massiva. En aquest sentit, cal destacar el paper que té el moviment associatiu en tot aquest tipus de reivindicacions, siguin les entitats del tipus que siguin, sempre i quan la causa es correspongui amb els ideals de l'organització. Aquí es troben les respostes immediates per mitjà de la participació en manifestacions, elaboració de materials o l'organització de xerrades davant de temes com el desastre del *Prestige*, etc. La importància d'aquest grup o tipologia que a grans trets anomenem mobilització social, és la de respondre com a moviment o associació al mateix temps

que ho fa la societat en general. Moltes organitzacions tenen present que gran part del seu treball o activitat al llarg de l'any no es podrà planificar al principi d'any, pel que fa a aquest tipus d'accions, però, el que sí que tenen clar és com respondre des de l'organització quan es troben davant d'una situació d'aquest tipus, ja que forma part de la seva ideologia i esperit.

Com a mínim existeixen deu entitats que realitzen alguna o algunes activitats relacionades amb cadascun dels vuit temes que acabem de ressenyar ja sigui amb major o menor intensitat.

2.2.2. Altres temes

Hi ha un llistat més ampli de temes que també són importants per a algunes de les organitzacions, tot i no ser tan estesos com els vuit anteriors.

Dins el tema **món laboral** s'inclouen tant les entitats que es preocupen de les condicions laborals dels treballadors com també de les relacions laborals. Les entitats que tracten aquests temes són les mateixes, especialment les organitzacions sindicals de treballadors. Hem diferenciat, però, aquelles entitats que treballen la **primera relació dels joves amb el món laboral**, ja que considerem que aquesta és una particularitat d'aquest tipus d'entitats. Hi ha 9 entitats —no només de l'àmbit sindical— que es dediquen a buscar feina als membres ja sigui mitjançant una borsa de treball pròpia, amb el treball dins l'àmbit de les pràctiques laborals, o amb tasques d'inserció laboral especialitzades en determinats col·lectius, entre d'altres.

El nacionalisme, la defensa de la llengua i la promoció de la cultura i de les tradicions catalanes són un conjunt de temes agrupats sota el rètol **Catalunya** i nacionalisme. També és important assenyalar l'existència de temes més aïllats que també apareixen, i potser no són el primer que hom pensa en parlar d'associacions juvenils, però que no per això estan al marge de les organitzacions membres del CNJC. Hi ha 9 entitats que d'una o altra forma tracten

el tema de la **salut**, sobretot pel que fa a la prevenció, en temes que afecten en major grau els joves, especialment la Sida. La **gent gran** és un altre tema tractat per algunes de les entitats juvenils.

Se segueixen repetint temes relacionats amb la **potenciació del moviment associatiu**, que no es limiten a treballar en l'àmbit de la pròpia organització. És el cas del treball per la comunicació de les associacions, o fins i tot la promoció de la participació. Per a moltes organitzacions, el fet d'incorporar-se a un moviment en concret, aprendre el seu funcionament i treballar segons els seus òrgans, és un sistema per poder interioritzar posteriorment els sistemes democràtics i situar-se en qualsevol context similar, com és l'esquema de la nostra societat. La **democràcia i la participació** constitueixen així un valor més de les organitzacions juvenils. S'ha inclòs dins d'aquest tema una categoria força específica: les eleccions sindicals, que sens dubte constitueixen una fórmula de participació i democràcia. Òbviament, aquest tema és tractat per les organitzacions sindicals, siguin de treballadors o d'estudiants. Es fomenta aquest vessant, doncs, tant als centres de secundària, com a les universitats i les empreses.

També la **ideologia política** apareix com un dels temes més destacats, especialment pel paper que tenen aquí les entitats polítiques, que defensen clarament i de manera activa la seva ideologia i, en aquest sentit, treballen sovint de manera propera a altres entitats.

Atès que tractem organitzacions juvenils, sembla lògic que apareguin entitats que, tot i que no s'hi dediquin sempre exclusivament, optin per realitzar alguns dels programes en temes d'interès per a aquesta franja de la societat. Per exemple, el **medi ambient**, la **pau**, l'**habitatge** (des del punt de vista de lluita per un habitatge digne per als joves, i lluita contra l'especulació immobiliària), el foment de les **noves tecnologies**, la **interculturalitat**, o la **música**.

Es pot dir que molts dels temes tractats per aquestes entitats fomenten de diferent forma la participació dels joves en la societat. Un exemple és el fet que diferents organitzacions mostrin, realitzin o participin en la realització de **campes de treball**. A més a més, aquesta temàtica es tractada des de diferents àmbits, ja que tot i que algunes entitats culturals i d'intercanvis estan especialitzades gairebé exclusivament en aquestes activitats, altres entitats ben diverses també hi treballen, com entitats sindicals o adherides.

La **defensa dels drets dels estudiants** es canalitza a través dels sindicats d'estudiants, el quals constitueixen el principal referent.

Finalment, apareixen altres temàtiques compartides, com ara la **religió**, el fet que aparegui directament en la descripció de les activitats fa que es vulgui emfatitzar la idea d'aprofitar l'associació i les relacions per a promoure la fe. També apareixen temes més concrets i puntuals com són la **recerca**, o l'**empresa**.

2.3. PRIORITATS

Es va demanar a les entitats que miressin de **destacar tres de les activitats** de les seves organitzacions. S'entén que les activitats que cada organització ha subratllat són d'alguna manera les que consideren prioritàries, és a dir, les que en cas de comptar amb una restricció pressupostària mai no deixarien de fer perquè sinó l'organització quedaria sense els seus senyals d'identitat.

Es va deixar llibertat per **escollir el criteri** que creguessin més adient en cada cas a l'hora d'indicar les activitats més importants. Era vàlid, doncs, tant destacar les activitats en funció del volum pressupostari destinat, així com també establir prioritats segons la importància que l'organització donava a cada activitat, ja fos pel volum de gent mobilitzada, per l'impacte social de l'activitat o bé perquè constituïa un element representatiu dels valors de l'entitat.

En molts casos no va ser difícil determinar el criteri que es faria servir a l'hora de subratllar les activitats més importants. En canvi, el fet d'haver d'escollir només tres va ser més complicat. Des de les organitzacions no es volia donar més importància a uns projectes o activitats en detriment d'uns altres perquè es creia que d'aquesta manera s'estava menystenint la resta de l'activitat organitzativa. Així doncs, la conclusió era que **totes les activitats eren importants** per motius diferents.

Es va demanar més **informació sobre cadascun dels projectes** o activitats destacats. Les organitzacions no sabien la quantitat de diners que dedicaven a cadascun dels projectes que havien subratllat. En alguns casos tenien una idea aproximada del que es destinava a cada projecte però en altres s'argumentava que era molt difícil saber quants diners s'hi dedicaven exactament. Aquest fet deixa entreveure una sistematització deficiente de la gestió per part de les organitzacions.

Tot i que per la tipologia de projectes duts a terme s'assumeix que, de vegades, resulta difícil fer una assignació acurada de costos, queda palesa la **manca de reflexió** que possibilitaria ser **conscient del cost aproximat** de cada projecte o activitat tot tenint en compte el temps dedicat a la preparació i posada en marxa, així com també els materials necessaris o altres esforços.

Com es veurà en parlar del finançament, el fet de no assignar els costos a cadascun dels projectes dificulta l'accés a determinats tipus de finançament, ja que això fa

més complicat justificar la necessitat d'una determinada quantitat de diners en no saber exactament que es destina a cada apartat del pressupost.

2.4. USUARIS

Es poden definir els usuaris d'una organització com la **gent que es beneficia de les activitats o dels programes**. Saber com es **defineix aquest col·lectiu** és important per tenir clar a quin públic es dirigeix l'entitat, saber com determinar-lo, i conèixer quines són les seves necessitats.

No obstant això, comptabilitzar aquest nombre d'usuaris és molt complex, donada la diversitat i l'heterogeneïtat que existeix entre ells. Intentar fer una anàlisi de l'impacte que les organitzacions juvenils tenen quant al nombre d'usuaris als que arriben va més enllà dels objectius d'aquest estudi. Per aquest motiu farem referència als usuaris des d'un punt de vista més qualitatiu.

És molt clar, per exemple, que per a moltes entitats, les activitats o campanyes que realitzen en les que participa un públic més reduït, tindran repercussions en altres àmbits, amb un poder d'influència, per tant, superior a l'impacte directe. És per aquest motiu que cal parlar, per la seva importància, dels **usuaris indirectes**. Amb un exemple la idea queda més clara.

Fixem-nos en el cas d'organitzacions sindicals, siguin de treballadors o d'estudiants, que treballen amb un grup de persones per aconseguir, per exemple, algunes mesures determinades. Si aquestes s'aconsegueixen o s'accepten, és clar que els beneficiaris del canvi serà un públic molt més ampli que el grup que ha treballat per aconseguir-ho —si considerem que es tracta d'una mesura de benefici general—, que no depèn directament d'una ideologia concreta. Per tant, com es pot comptabilitzar el nombre d'usuaris?

Parlar només dels afiliats és limitar molt el seu abast real a la pràctica, però si es generalitza a tot el col·lectiu a qui defensen, treballadors o estudiants, encara que sigui només en els centres o empreses on estan més establerts, també suposa sobrevalorar la xifra. Per tant, aquest és un dels motius pels quals s'ha evitat la quantificació, per la complexi-

tat i la diversitat de criteris que es podrien establir d'acord amb el tipus d'activitat, i de qui es tracti en cada cas.

Una altra característica és la diferència en allò que es pot anomenar **nivells d'ús**. Hi ha **activitats més intenses que altres**. No és el mateix fer una xerrada massiva un dia que organitzar debats constants de manera periòdica amb el mateix grup de gent. Per tant, sembla que es distorsionarien les xifres si es posessin al mateix nivell les persones que assisteixen a cadascuna de les dues activitats anteriorment plantejades i se sumessin al mateix grup d'usuaris.

«Els nostres usuaris són gent jove, motivats pel món i per qualsevol cosa que passi en la societat avui en dia, en la feina, en les universitats.»

Extret d'una entrevista a una organització adherida

3. LES PERSONES

3.1 INTRODUCCIÓ



Són les persones les que pensen, les que somnien, les que organitzen les entitats, i les que porten a terme les activitats.

Sí que és cert que “persones” és un **concepte ampli** que engloba més col·lectius, i combina diferents nivells de compromisos i dedicació.

Per poder entendre aquest apartat de l'estudi cal fer un aclariment previ sobre què és el que es consideren les “persones” de l'organització. Naturalment, tota entitat funciona gràcies a gent que s'interessa per ella, però aquest conjunt de persones es podria dividir en diversos **subgrups**. Es troben els dirigents, els gestors, els responsables, els secretaris, els socis, els monitors, els membres, els assalariats, els afiliats, els militants, els alliberats, els subscriptors, els participants, els clients, els delegats,... Cada entitat té els seus noms per designar els tipus de col·laboradors i unes tasques diferents per a aquestes persones.

Amb vista a aquest estudi, s'ha considerat que el total de persones que interessa analitzar en aquest apartat són aquelles que s'encarreguen de **portar el dia a dia de l'entitat**, ja sigui quan porten la gestió, realitzen les activitats, s'encarreguen de l'administració, atenen la gent,... Dins aquest grup, òbviament, hi ha una classificació molt clara entre aquells que realitzen totes les tasques de manera totalment voluntària (no cobren res per la dedicació) i aquells que cobren per la tasca, és a dir, els remunerats.

Parlarem durant tot l'estudi de **remunerats** i de **membres**. Dins d'aquest últim col·lectiu, però, hi ha diferent nivell d'implicació. Per aquest motiu qualificarem com a membres aquelles persones que dediquen part del seu temps a col·laborar amb una organització sense rebre a canvi cap tipus de remuneració, ja sigui monetària o en espècie. A més, els membres participen⁶ continuadament i activament en les entitats durant un període de temps que pot ser prefixat o indefinit. No s'està parlant tampoc d'aquelles persones que fan parti-

cipacions molt puntuals en les organitzacions. En els casos d'aquelles persones que participen esporàdicament o per una activitat puntual en l'organització queda explícit en el text.

Centrant-nos en aquests dos col·lectius de gent que treballa, caldria remarcar un aspecte que en moltes ocasions es confon quan es parla del tercer sector o del moviment associatiu. Sovint s'utilitza el terme **professional** per a fer referència al col·lectiu de persones remunerades, quan la definició és molt diferent. Dins les organitzacions, es pot considerar que totes les persones treballen com a professionals, dins la seva funció tots ells actuen com a professionals, atesa l'experiència en l'àmbit. Per tant, al llarg de tot aquest informe s'evitarà emprar el terme professionals per referir-se a les persones que cobren per treballar a les organitzacions, i s'utilitzaran els termes “assalariats” o “remunerats”.

3.2 ELS ASSOCIATS

Dins del moviment associatiu, els associats/ades són un col·lectiu interessant d'estudiar, atesa la seva valuosa aportació. En el camp teòric i ideal, haurien de ser les persones que **aportessin** a l'entitat a la qual s'afilien:

Massa social: en línies generals, un possible sistema de mesura per avaluar el volum de mobilització, o la influència social d'una entitat, és mirar el volum d'associats amb quals compta. Per tant, tot el col·lectiu d'associats acaba donant un major rol a l'organització dins la societat, li dona representativitat, suport.

Energia, idees,...: sovint la participació dels associats/ades és clau en la formulació de les línies de treball, en decidir què és el que volen realitzar i com, i són el nucli que acaba determinant els objectius de l'entitat, ja que són les seves motivacions les que mouen l'organització.

Aportació econòmica: la relació econòmica amb els associats/ades difereix segons cada entitat, i el tipus d'activitats que realitza. No obstant això, un punt força freqüent és que aquest col·lectiu, pel fet de crear un lligam amb l'entitat, es compromet a aportar també fi-

nançament a través, generalment, de quotes fixes.

Els associats poden coincidir o no amb els membres, però cal considerar-los com a grup diferenciat per la seva naturalesa, ja que es tracta d'un col·lectiu que demostra el seu **suport i compromís** amb l'entitat per mitjà de l'afiliació.

«Per a nosaltres un professional és un voluntari i un voluntari és un professional, en el sentit que ha de tenir aquestes dues qualitats.»

Extret d'una entrevista a una entitat adherida

⁶ El mateix Consell assenyalava la xifra de 175.000 joves representats per les federacions membres i les seves organitzacions de base, dades del III Congrés de la Joventut de Catalunya.

Analizant la informació recollida s'ha pogut observar que la **categoria d'associat/ada no significa el mateix per a cadascuna de les organitzacions**. En determinats casos la persona que s'associa adquireix unes obligacions i un compromís que el converteixen directament en membre actiu, ja que els associats formen un col·lectiu que per si mateix s'encarrega de dissenyar i proposar activitats i projectes. En altres casos el fet d'associar-se es limita a omplir una inscripció quan hi ha un cert interès per l'organització, però no implica el pagament de quotes ni la participació activa.

Globalment, de les 45 organitzacions de les quals es té informació sobre el **nombre d'associats**, es pot afirmar que la **mitjana se situa en 2603**. Amb tot, hi ha molta **heterogeneïtat** en el volum d'associats segons l'organització que es consideri, ja que fluctua entre els 30 i els 24.000 associats⁷.

Tot i aquesta dispersió global, sí que es pot afirmar per **àmbits**, segons la classificació del CNJC, hi ha molta més **homogeneïtat**. Globalment les organitzacions es **concentren en l'interval entre 100 i 2.000 associats**, amb dues terceres parts de les organitzacions.

TAULA 1 - DISTRIBUCIÓ SEGONS INTERVAL D'ASSOCIATS

| ENTITATS | INTERVALS | | | | |
|--------------|-----------|-----------|-----------|------------|----------|
| | <500 | 500-2000 | 2000-5000 | 5000-15000 | >15000 |
| EDUCATIVES | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 |
| SINDICALS | 6 | 1 | | 1 | 1 |
| CULTURALS | 5 | 2 | | | |
| SOCIALS | 5 | 3 | | 1 | |
| POLÍTIQUES | | 3 | 3 | 1 | |
| ADHERIDES | 4 | 2 | 1 | | |
| TOTAL | 21 | 13 | 5 | 4 | 2 |

3.3 ELS MEMBRES

En general, les entitats entrevistades coincideixen en certs temes referents a la **situació actual** dels membres, amb **quins problemes i quins reptes** es troben per a comptar amb el nivell òptim que desitgen, tant en nombre de gent com en el tipus de treball que aporten, la dedicació, el grau de compromís, el tipus de responsabilitats que assumeixen, etc.

El que és cert, és que **no es pot parlar d'una situació única**, ja que no totes les entitats parteixen del mateix estadi (segons la seva descripció subjectiva) ni tampoc decideixen afrontar determinades qüestions de la mateixa manera, sinó que es presenten diverses tendències.

Un dels temes que sorgeix a partir de les entrevistes és el del **nombre de membres**. Cada organització ens ha parlat del nivell actual de persones que treballen de manera habitual en l'organització sense remuneració. No obstant, si analitzem els resultats sembla **difícil poder comparar les xifres** entre elles. El criteri per a determinar què és la feina diària varia segons les organitzacions i l'activitat que realitzen. Per tant, no té sentit mostrar les xifres de diferents entitats de manera conjunta, ja que la tipologia de persones, pel que fa al treball, és molt heterogènia.

La idea de limitar-se al grup de treball més actiu no té com a objectiu treure importància al poder de mobilització de les organitzacions, sinó que pretén analitzar un àmbit completament diferent. Per veure qui s'encarrega de fer que l'organització segueixi endavant, porti la gestió, organitzi les activitats i planifiqui, en definitiva, fent que l'entitat visqui el dia a dia, no es pot considerar tota la massa social relacionada amb aquesta, sinó el **nucli dur**. Aquest està format per persones remunerades i/o membres, i és d'aquest segon grup que tracta aquest apartat.

Un cop justificada la no presentació de valors absoluts, es pot començar a analitzar la situació descrita per les organitzacions pel que fa als seus membres.

3.4. TIPUS DE MEMBRES

Per parlar dels membres, però, com ja s'ha comentat cal aclarir de qui es parla. Les organitzacions utilitzen nomenclatures diferents per parlar de les persones, que no sempre duen a terme les mateixes funcions, però que el que sí que tenen en comú és que realitzen l'activitat sense tenir una remuneració a canvi.

Cada organització és diferent, i per consegüent, també ho és el mètode de treball. Per portar-lo a terme es compta amb **diferents persones** que es responsabilitzen de feines diferents. Centrant-nos exclusivament en els tipus de membres, en les 57 entitats entrevistades, quan parlem de membre es fa referència a: monitors, voluntaris, responsables, delegats, representants, acompanyants, alliberats, professionals, membres de la Junta, cooperants..., entre altres.

⁷ Cal tenir en compte que s'han considerat totes les entitats, incloent les adherides, que no compten amb un requisit mínim d'afiliat com en el cas de les entitats de ple dret (300 associats mínim segons els estatuts del CNJC).

Normalment, el nom que fa servir cada entitat per designar els membres és semblant en els grups d'organitzacions que guarden dintre seu una certa homogeneïtat. És a dir, les entitats sindicals acostumen a parlar de delegats, representants i alliberats, mentre que les entitats educatives per referir-se als membres de les entitats de base parlen de monitors.

Podem parlar dels membres tot pensant **si només participen a les activitats o si, a més, realitzen altres tipus de tasques** a l'organització, ja siguin de coordinació, d'atenció als usuaris, de seguiment de projectes, entre altres.

3.5. PERFIL DELS MEMBRES I ASSALARIATS:

Per determinar el perfil dels membres i assalariats s'ha utilitzat el nivell educatiu i l'edat de les persones com dues de les característiques que poden ajudar en la caracterització.

3.5.1. Nivell educatiu

Aquesta anàlisi s'ha realitzat per separat pels dos col·lectius que treballen a les organitzacions. **Tant en el cas dels assalariats com en el dels membres, la major part estudia o té estudis universitaris.**

Tot i el panorama presentat, **cal no confondre que el moviment associatiu agrupi públic universitari amb el fet que aquest sigui un requisit⁸ per formar part de les organitzacions.** A part de casos concrets, com els sindicats d'estudiants universitaris, no existeix cap tipus de limitació relacionada amb el nivell educatiu per poder participar, sinó al contrari, en alguns casos fins i tot es busca la diversitat. Per tant, aquesta majoria de membres universitaris no és un fenomen buscat de manera expressa. Per exemple, moltes organitzacions no eren conscients

de l'elevat nivell educatiu del membres, i només a l'hora d'intentar descriure'ls es van adonar de la situació.

3.5.2. Edat

Tot i que en general tots els tipus d'entitats es concentren en els mateixos intervals d'edat, cal destacar que **en tots els grups la mitjana se situa entre 26 i 30 anys, excepte en els cas de les organitzacions sindicals i polítiques, on per ambdues la mitjana està al voltant dels 23 anys.**

«Hi ha gent que és molt activa i d'altra que ho és menys, per tant, quan un any hi ha uns col·laboradors molt actius es nota en la quantitat d'activitats que podem dur a terme.»

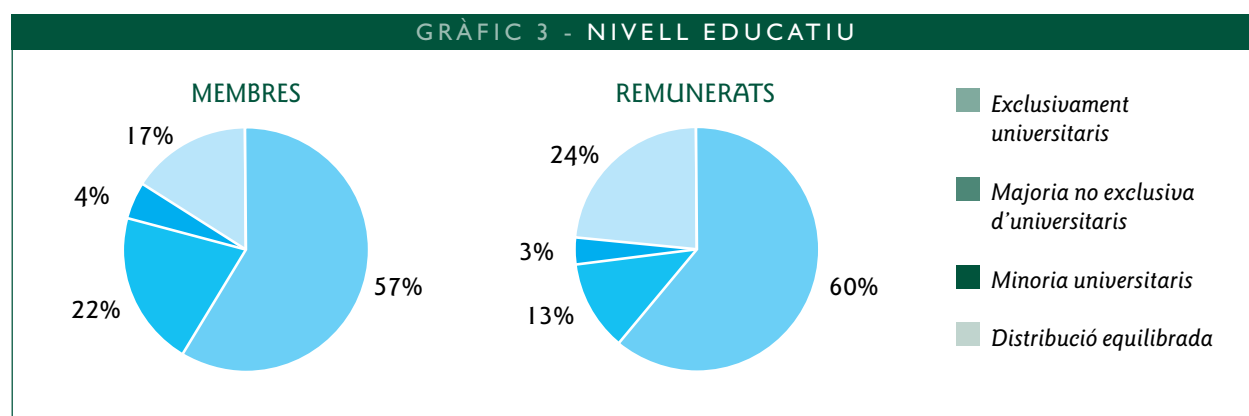
Extret d'una entrevista a una entitat adherida

En totes les organitzacions **el membre mitjà és major d'edat**, i, de fet, els menors de 18 anys són força minoritaris. Menys d'un 20% de les entitats compta amb membres en aquest interval, i aquest grup mai representa més d'una tercera part del total de membres d'una entitat. Si es compara, per exemple, amb el nombre d'entitats

que compten amb majors de 35 anys, es veu que aquestes segones doblen el nombre de les primeres, encara que en només cinc entitats la part que representa aquest col·lectiu és superior al 20% dels membres totals.

Si s'aplica als **assalariats** la mateixa anàlisi feta amb els membres es presenta una situació similar, també la major part es concentra en **els intervals entre 18 i 35 anys de mitjana, excepte en el cas de les adherides** on apareix alguna organització amb una edat mitjana superior als 35 anys.

La part que representen les persones majors de 35 anys que treballen a les organitzacions és significativa. Tot i que en el cas de treballadors hi ha menys organitzacions que en tinguin d'aquesta franja d'edat, la proporció que representen és superior que en el cas dels membres. **En nou organitzacions, les persones contractades majors de 35 anys representen més d'una tercera part del personal.**



⁸ Només en algunes organitzacions, donada la seva naturalesa i que treballen en l'àmbit estudiantil, ser estudiant és un requisit per afiliar-se. És el cas de les entitats sindicals d'estudiants o algunes de les entitats culturals i d'intercanvi.

3.6. DEDICACIÓ DELS MEMBRES

Un aspecte important quan es parla d'aquest col·lectiu que treballa de manera desinteressada en les associacions, és el temps que dediquen a l'entitat i les seves tasques.

3.6.1. Tasques

Dues àrees de treball molt freqüents en els membres són la participació en el seguiment i l'elaboració dels projectes, i el plantejament d'estratègies de futur. Les tasques administratives i d'atenció a usuaris són molt menys freqüents, ja que han estat la meitat de les entitats les que han destacat que tenen membres realitzant aquestes funcions.

De vegades, les organitzacions es veuen obligades a utilitzar els membres per portar a terme tasques que no es corresponen amb el que elles considerarien propi del treball voluntari, i això els genera problemes.

3.6.2. Quantificació de la dedicació

La dedicació voluntària d'una persona a una organització ve determinada per molts factors. Entre els més importants trobem la **motivació personal**. La predisposició de cada persona a participar activament en el moviment associatiu varia. Així, ens trobem amb gent molt predisposada a treballar en una associació sigui d'un caire o d'un altre perquè el que necessiten és participar activament en la societat, d'altra gent estaria predisposada a treballar en un vessant concret del moviment associatiu i un tercer grup valora molt positivament l'aportació del Moviment Associatiu Juvenil (MAJ) a la societat però no està suficientment motivat per implicar-se activament, per participar, en alguna de les entitats. Així, no és estrany que cada persona tingui una dedicació en nombre d'hores molt diferent segons quina sigui la seva motivació.

El segon factor important a tenir en compte en parlar de la dedicació dels membres és el **caràcter de l'entitat**, en

termes de tipus d'organització, què fa, com ho fa,... I, per suposat, el paper que tenen els membres en ella i, per tant, com s'incentiva la seva participació. Hi ha un aspecte que també és determinant per a la dedicació final (en hores) de la gent: l'estructura o jerarquia de l'entitat i, alhora, l'assignació de càrrecs i responsabilitats, els quals tenen molta importància.

Tot i que el nombre d'hores no és constant dins de cada organització, es pot analitzar la mitjana d'hores setmanals que una persona dedica a l'organització. Mirant els resultats obtinguts a partir de les respostes de les entitats, es veu que **no hi ha grans diferències**

entre els diversos tipus d'entitats. Es pot destacar que hi ha un grup majoritari d'entitats que com a mitjana tenen uns membres que s'hi **dediquen menys de cinc hores setmanals**. En aquest grup se situen vint de les organitzacions, mentre que les altres categories són cada cop menys nombroses a mesura que s'incrementa la dedicació.

Hi ha entitats que es troben que els membres amb els quals han comptat històricament tendeixen a donar pas a uns nous membres **menys compromesos**, amb una dedicació horària menor. Això fa que hi hagi problemes amb els membres, en no correspondre's el perfil existent en l'actualitat amb el perfil desitjat per les entitats que necessiten dels membres per poder tirar endavant la seva missió. Algunes organitzacions han parlat que actualment es treballa amb persones menys fidels a l'entitat, que hi ha molta més rotació, i que resulta més complicat assignar algunes de les tasques.

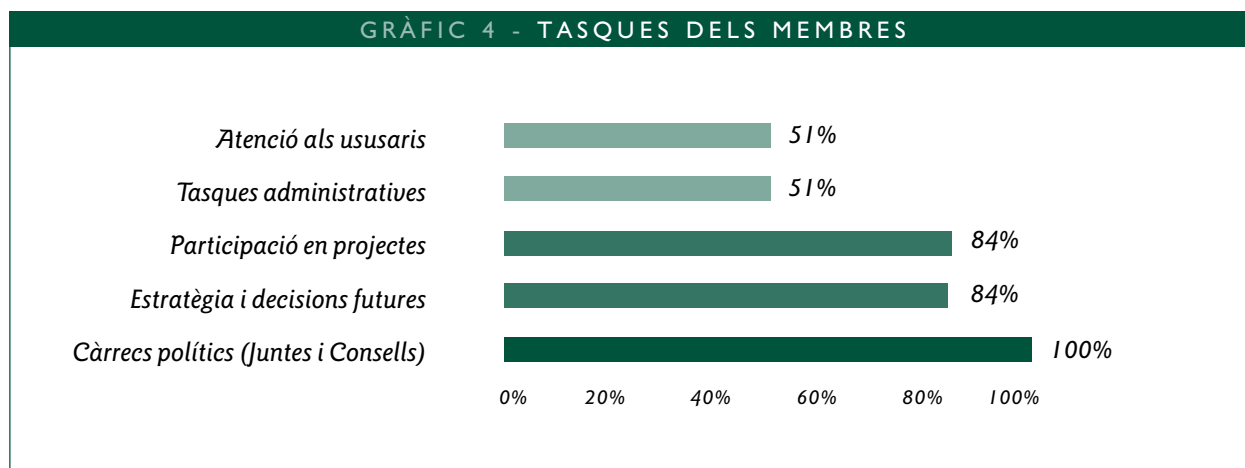
3.7. DURACIÓ DE LA COL·LABORACIÓ, ROTACIÓ I COMPROMÍS DELS MEMBRES

En general, la gent no tendeix a participar en les associacions de manera activa un període superior als cinc anys. Un dels motius principals és el fet que parlem

«El terme voluntariat, en el nostre cas, per la nostra entitat, no té sentit, tenim militants, tots fan coses. El militant viu el moviment, el viu les 24 hores del dia, al moviment i fora, en tots els seus àmbits.»

Exret d'una entrevista a una entitat social especialitzada

GRÀFIC 4 - TASQUES DELS MEMBRES



d'organitzacions juvenils, i, per tant, quan acaba aquesta etapa també es finalitza la participació en aquestes entitats. Hi ha una part important d'entitats que coincideixen en el fet de tenir uns **requisits determinats per ser-ne membres**, i per a aquestes, els col·laboradors són aquests membres. Per tant, la duració de la col·laboració estarà condicionada en aquests casos amb el final de l'afiliació. En algunes ocasions, les organitzacions fixen una **edat màxima**, i, per tant, els membres col·laboraran fins arribar a aquella edat. Aquesta limitació apareix en el cas de les organitzacions polítiques i sindicals, no es tracta d'una renúncia a l'afiliació, sinó de passar a un nou nivell dins del partit o sindicat, fora de la seva entitat juvenil. En altres casos no és l'edat el que limita, sinó la **condició d'estudiant**. Per tant, els membres podran participar fins que finalitzin els estudis, factor que marca el final de la col·laboració en el camp formal. És cert que en moltes ocasions es mantenen les relacions, però com a exmembres, i de manera molt més puntual.

«En general la majoria de gent col·labora durant molt de temps, de fet parlem d'un voluntariat envellit, ja que els actuals són els que fa anys, i no entra massa gent nova. Hi ha grup important que porta més de 5 anys, i uns quants entre 2 i 5 anys.»

Extret d'una entrevista a una entitat adherida

En altres casos, en canvi, s'està en l'extrem oposat, ja que hi ha determinades entitats que pateixen més aviat un **envelliment dels membres**. Aquest és el cas d'entitats que ofereixen de manera parcial serveis a la societat, a col·lectius amb determinades necessitats, i que destaquen el fet que cada cop hi ha menys gent interessada a dedicar temps a aquestes tasques de manera contínua, i que, per tant, acaben comptant sempre amb la mateixa gent, que col·labora des de fa temps, però es troben amb dificultats per atreure nous interessats, especialment els joves. En alguns casos la situació s'agreuja perquè potser no és només una intenció que els membres siguin joves, sinó que és una necessitat, una condició necessària per poder realitzar les tasques. Algunes organitzacions defensen que cada cop és més complicat comptar amb gent **compromesa** i capaç d'adquirir **responsabilitats**, amb una dedicació relativament **estable**.

3.8. COMPOSICIÓ DEL NUCLI DE TREBALL

Avui en dia, cada cop són més nombroses les organitzacions que han intentat transformar la seva estruc-

tura i incrementar la part remunerada, amb un doble objectiu ben clar. D'una banda, el fet de comptar amb persones expertes en l'àmbit i amb la formació adequada per dur a terme aquestes tasques: permet optimitzar els recursos limitats, ser més **eficients**. El segon objectiu és **estabilitzar la feina**, ser capaços d'atendre els usuaris o interessats en qualsevol moment, ja que els membres no poden assegurar una dedicació tan estable i constant al llarg de tota la jornada.

La tendència a incrementar el volum de remunerats és present al moviment associatiu juvenil. Ser capaços de determinar quina és l'estructura desitjada per a l'organització, i reflexionar sobre com arribar-hi és també una necessitat. En general la majoria de les organitzacions compten amb **alguna persona remunerada**. No obstant això, hi ha onze entitats que treballen exclusivament amb membres, una xifra força important, que en representa una cinquèna part.

En termes generals, la mitjana de remunerats se situa en **gairebé cinc persones** per organització, tot i que el grup més nombrós d'entitats (42%), compta entre un i tres remunerats.

A l'hora d'analitzar la presència de personal remunerat a les entitats, però, també cal considerar la **dedicació horària**, és a dir, diferenciar entre les persones que hi treballen a mitja jornada i les que ho fan a temps complet. La major part de les entitats opten per contractar a persones a mitja jornada, ateses les necessitats de les entitats i que alguns d'aquests treballadors compaginen

aquesta feina amb altres activitats. De fet, del total de persones contractades pel moviment associatiu juvenil, que són 271 per a les 55 entitats sobre les quals es disposa d'informació, més de la meitat del casos treballen a jornada parcial.

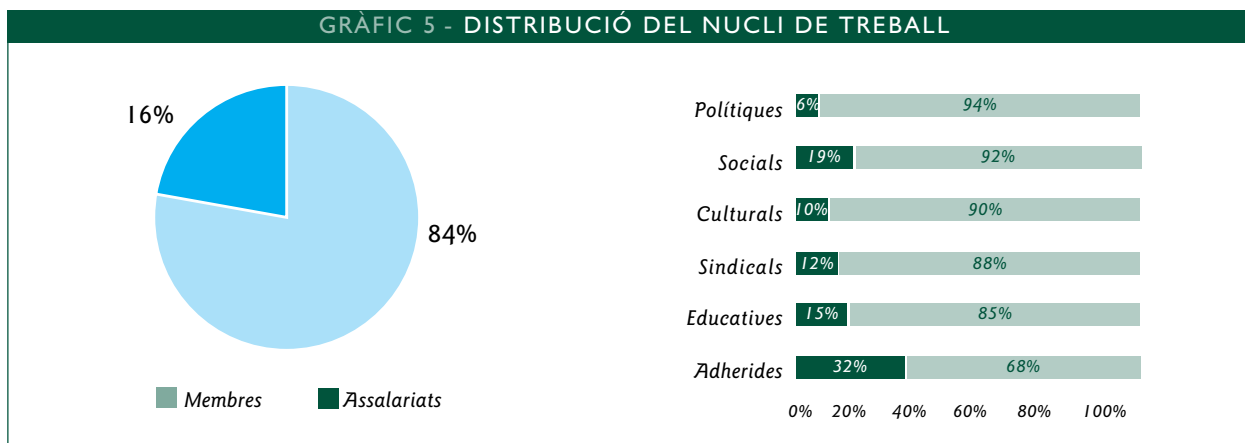
Un altre aspecte rellevant que cal analitzar és la **distribució total entre assalariats i membres**, és a dir, quin percentatge representen del total de gent que treballa a l'entitat. Globalment es veu que hi ha una clara majoria de membres respecte a assalariats dins les organitzacions⁹, superant el 80% de mitjana.

«Els voluntaris són imprescindibles. Es podrien crear serveis amb suport de professionals, però aleshores la feina no tindria res a veure... això són pàrkings de nens. Nosaltres fem participar d'un projecte, transmetem uns valors, i això no es pot fer professionalment.»

Extret d'una entrevista a una entitat educativa

⁹ Recordar que aquí estem fent referència exclusivament al nucli dur de treball, no s'inclouen els voluntaris esporàdics que incrementariem més el percentatge de persones que treballen per l'organització.

GRÀFIC 5 - DISTRIBUCIÓ DEL NUCLI DE TREBALL



3.9. FORMACIÓ

El tema de la formació és un aspecte clau dins el moviment associatiu en general, però, encara més especialment en el cas de les associacions juvenils. El fet de treballar amb persones joves emfatitza encara més **l'aspecte formatiu**¹⁰ de participar en aquest tipus d'entitats, ja que es treballen temes no només relacionats amb l'associacionisme, sinó que s'aprofita per a formar les persones en altres aspectes de la vida, formar-los en temes de participació, democràcia, valors, entre d'altres. El moviment associatiu juvenil pot ser vist com una eina de preparació de les persones per a viure i convida en societat seguint uns determinats valors i ideals.

És per aquest motiu, doncs, que des de les associacions es posa un **èmfasi important** en la formació, i és un aspecte clau a analitzar en un estudi com aquest. La formació és un mitjà per poder dur a terme altres activitats tot contribuint a la millora de l'eficàcia i de l'eficiència.

Són 48 les entitats que han parlat espontàniament de la formació dels treballadors i membres, que realitzen a **diferents nivells**. Aquesta formació s'efectua en dos àmbits clarament diferenciats, ja sigui en l'àmbit intern, des de la mateixa entitat, com en l'extern, quan s'aprofiten els cursos o serveis que ofereixen altres organitzacions. Es posa un **major èmfasi en les activitats formatives que sorgeixen internament**, però també cal destacar que unes 20 entitats participen en activitats externes per ampliar les possibilitats de formació.

Dins la formació hi ha un ampli ventall de possibilitats. En alguns casos es potencia la realització de cursos de reciclatge, mentre que en altres, estan més centrats en temes concrets i més específics.

«Els assalariats reben formació però no és reglada. La primera setmana, qui entra treballa amb la persona que ha estat assalariada abans. Es fa coincidir les dues persones per tal que hi pugui haver un relleu. No només per la persona que treballa sinó també pel bé de l'associació.»

Extret d'una entrevista sindical

Pel que fa a la formació externa, destaca la recerca i recerca d'informació sobre diferents cursos i activitats generalitzades. Tot i això, no sempre s'acaben realitzant totes les possibilitats, ja sigui per manca de recursos, de temps, no adequació de les alternatives, etc. Per tant, es pot parlar que un nombre reduït d'entitats té plans relativament formalitzats en aquest sentit. Sovint fins i tot estan pactades les condicions sobre el pagament o l'alliberament d'hores per realitzar aquests cursos. Aquests models més formalitzats acostumen a dirigir-se exclusivament al personal remunerat de les entitats.

Es veu que en **l'àmbit extern es tendeix a buscar cursos sobre aspectes propis de gestió**. Per exemple, cursos d'informàtica, com fer la sol·licitud de subvencions, cursos de comptabilitat, cursos sobre habilitats directives...

En el cas dels **membres, és molt més freqüent la formació en l'àmbit intern**, ja que és on es posa el veritable èmfasi. La majoria de les entitats destaquen la importància de facilitar el treball dels membres a través de cursos o jornades de formació. D'aquesta manera, no només es millora la preparació

per a realitzar la feina, sinó que també s'aconsegueix un doble objectiu, ja que la millor **preparació incrementa la seguretat i la motivació**, i se'ls reconeix la seva feina a l'entitat. Alhora, en molts casos les jornades o reunions formatives es veuen com un espai per aprendre i al mateix temps relacionar-se amb altres persones o grups dins la mateixa entitat.

El nivell de formalització i dedicació de la formació difereix molt, des de sessions puntuals o xerrades sobre temes concrets, fins a cursos periòdics de certa durada. Cal destacar el fet que per a moltes organitzacions és fonamental la **formació específica en el seu àmbit**.

¹⁰ Recordem que en aquesta part s'intenta excloure en la mesura que sigui possible, les activitats de formació que realitzen les entitats de caire general per a un públic obert o per totes les persones relacionades amb la institució, treballin o no pel seu funcionament.

Per exemple les entitats educatives treballen molt la formació dels monitors o responsables (amb escola pròpia o externa), les entitats sindicals els temes de representació (tant de treballadors com d'estudiants), i les polítiques els temes relacionats, com per exemple les habilitats de comunicació.

Un darrer aspecte que convé comentar abans de concloure l'apartat és la importància que tenen en molts casos les **relacions personals i les reunions informals** en el tema de la formació. Moltes de les entitats més petites han subratllat que en el seu cas consideren com a formació les reunions internes. En casos de traspàs de responsabilitats, o renovació de càrrecs, la relació perso-

nal i el treball en equip acaba essent el millor mètode d'aprenentatge per a algunes organitzacions.

La millora de la feina de les associacions juvenils està directament vinculada al tema de la formació, ja que aquesta, si és gestionada de manera adequada i planificada, pot ajudar a **millorar molt la tasca** de les persones que treballen dintre de l'organització, alhora que a **incrementar la motivació i millorar resultats**. No obstant això, cal tenir clares en tot moment les possibilitats de les entitats, per tal d'optimitzar els recursos. Les entitats juvenils emfatitzen molt el tema de la formació en el nombre d'activitats realitzades, però caldria destacar una certa **manca de planificació**.

4. EL FINANÇAMENT



4.1. INTRODUCCIÓ

De cara a l'anàlisi del finançament de les organitzacions, s'ha treballat per un costat amb la informació proporcionada per les entrevistes, i, per l'altre, amb el material lliurat per les mateixes orga-

nitzacions¹¹. Atès que no es disposa d'informació detallada sobre els ingressos de totes les entitats, una part d'aquesta anàlisi només s'ha pogut dur a terme a partir d'informació qualitativa.

Cal ressenyar breument la metodologia emprada en aquest capítol. En tant que la diversitat de fonts de finançament és àmplia, i que no totes les entitats presenten el material amb el mateix nivell de detall, s'ha optat per establir uns grups diferenciats que permeten fer una classificació de les diferents fonts de finançament. Així, en cada moment es parla dels ingressos de cada entitat per a cadascuna de les categories d'aquesta classificació:

FINANÇAMENT PÚBLIC:

- **Generalitat de Catalunya:** inclou totes les partides provinents de l'Administració catalana. S'ha tingut en compte de quants departaments diferents provenien les quantitats a l'hora d'analitzar el nombre de fonts de finançament.
- **Secretaria General de Joventut (SGJ):** s'ha optat per separar la part concedida per aquesta secretaria del Departament de Presidència de la resta d'ingressos que provenen de la Generalitat. Es tracta d'un cas específic, atès que està centrada en Joventut, té una relació més estreta amb les entitats juvenils.
- **Ajuntament de Barcelona:** s'ha agrupat la quantitat rebuda, però s'ha tingut en compte el nombre de regidories diferents.
- **Diputació de Barcelona:** en aquest cas sempre s'ha comptabilitzat el total com una única font de finançament.
- **Altres administracions catalanes:** s'inclouen totes les quantitats rebudes per altres administracions catalanes diferents a les ja comentades, com són altres diputacions o ajuntaments.
- **Administració de l'Estat espanyol:** categoria en la qual s'agrupen les subvencions i els convenis amb

organismes de l'administració central, ministeris, o fins i tot quantitats rebudes d'altres comunitats o regions, en algun cas.

- **Internacional:** subvencions provinents de l'estranger, en general de la Unió Europea (UE).

FINANÇAMENT PRIVAT:

- **Quotes dels associats:** inclou la part corresponent als ingressos per les quotes dels associats, considerades com les quantitats fixes establertes. Aquí s'inclouen tant els associats com a persones, com les entitats membres en cas d'organitzacions de segon ordre.
- **Activitats:** ingressos que provenen de la realització d'activitats que tenen un cost determinat per als participants. Pot ser que es realitzin per als associats, o poden ser obertes al públic en general. En algun cas es tracta d'activitats que s'organitzen exclusivament amb la finalitat d'autofinançar-se, però en altres casos es tracta d'activitats que tenen un cost important per a les organitzacions, i, per tant, una part la cobreixen els i les associades, i l'altra la mateixa entitat, o potser està coberta per alguna subvenció.
- **Serveis:** en el cas que les organitzacions ofereixin serveis, sigui als associats o bé al públic en general, els ingressos que es generen s'inclourien en aquesta categoria.
- **Material:** algunes organitzacions obtenen una part significativa dels seus ingressos gràcies a la venda de material divers generat per elles mateixes.
- **Finançadors privats:** hi ha determinades institucions o entitats privades que col·laboren econòmicament amb les organitzacions juvenils, en concepte de subvenció puntual o conveni. També entren dins aquesta categoria els ingressos provinents de donacions de particulars, siguin externs, associats o persones relacionades amb l'entitat. Per exemple, són freqüents en aquest apartat les subvencions atorgades per les caixes d'estalvi en concepte d'obra social a algunes de les entitats.
- **Entitats relacionades:** s'ha optat per separar les donacions d'entitats privades quan l'entitat col·laboradora està d'alguna manera relacionada amb la que rep l'ingrés. És el cas d'organitzacions que formen un moviment i entre elles poden establir acords o suport econòmic, la situació d'organitzacions juvenils que constitueixen una secció d'una institució més important, i una part del seu pressupost prové d'aquesta.

¹¹ Durant el procés de recollida d'informació les entitats van aportar: memòries econòmiques (18 entitats), altres tipus d'informació econòmica (16), memòries generals (22), tríptics de l'entitat (32) o activitats (34), revistes (23), publicacions (11), i cartells i adhesius (19).

- **Publicitat/patrocini:** quan una empresa o institució privada col·labora amb una organització a canvi que se'n faci publicitat, s'entén que la relació que es crea és diferent que una simple donació, ja que hi ha una contrapartida per part de l'empresa o institució donant.

- **Altres:** altres tipus d'ingressos que en no ser tan freqüents o ser menys importants en volum, no es detallen. Per exemple, els ingressos financers, ingressos extraordinaris.

TAULA 2 - DISTRIBUCIÓ SEGONS INTERVAL DE PRESSUPOST

| ENTITATS | INTERVALS (en milions d'€) | | | | | |
|--------------|----------------------------|----------|-----------|-----------|-----------|----------|
| | < 10 | 10-50 | 50-150 | 150-500 | 500-1.000 | > 1000 |
| EDUCATIVES | 1 | | 1 | 4 | 3 | |
| SINDICALS | | 2 | 3 | 1 | 1 | 1 |
| CULTURALS | 1 | | 3 | 1 | | 1 |
| SOCIALS | | | 3 | 3 | 2 | |
| POLÍTIQUES | | 2 | 4 | 1 | | |
| ADHERIDES | 1 | 1 | 4 | 5 | 1 | 2 |
| TOTAL | 5 | 9 | 16 | 14 | 5 | 3 |

4.2. VOLUM DE PRESSUPOST

Una primera aproximació a les entitats juvenils és estudiar el seu pressupost aproximat. És cert que la quantitat econòmica que disposa una entitat per realitzar les activitats és un indicador del seu volum, de la seva activitat, i del paper social que pot tenir. No obstant això, **no es pot reduir la importància de les organitzacions segons l'aportació econòmica**. Per exemple, si considerem les organitzacions estrictament des d'un punt de vista econòmic, es perd la informació del paper que juguen els membres.

Un problema afegit en el cas de les organitzacions de segon ordre, és el de la **diferència en la gestió financera de la relació entre l'entitat i les organitzacions de base**. En determinats casos la xifra total engloba també partides de les entitats de primer ordre, ja que per exemple és freqüent que les organitzacions mare s'encarreguin de sol·licitar i posteriorment distribuir determinades subvencions. Aquesta tasca de coordinació apareix en la comptabilitat de les organitzacions però no suposa un major pressupost per a les seves activitats. Per tant, cal tenir en compte aquest aspecte en observar els pressupostos de les entitats de segon ordre, especialment en el cas de les entitats

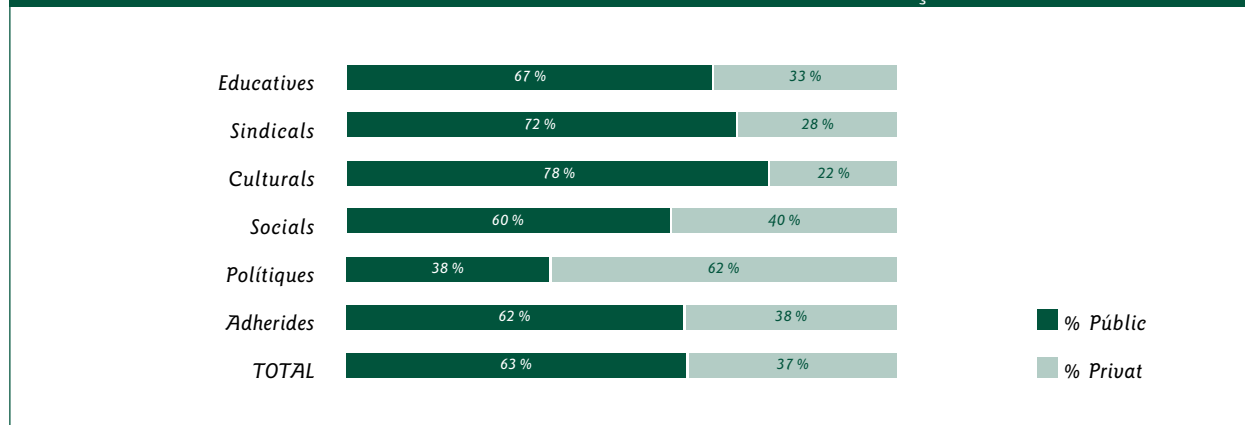
educatives, on és molt freqüent aquesta tasca.

Existeix una **dispersió molt significativa** en el volum de pressupost¹² de les organitzacions del CNJC. Tot i que l'import **mitjà se situa en 274.000€** (més de 45 milions de pessetes), hi ha entitats que compten amb només 2100€, mentre que d'altres superen el milió i mig d'euros.

4.3. ESTRUCTURA FINANCERA

En general, les entitats del Consell compten amb un **pressupost majoritàriament públic**, situat al voltant del **60%** del total. Tant la mitjana total (63% finançament públic), com la dels diferents grups (veure gràfic 6), se situen en un interval entre el 60 i el 78% de finançament públic. No obstant això, les entitats polítiques constitueixen una excepció en aquest àmbit, ja que es tracta de l'únic grup amb fonts majoritàriament privades, superiors al 60%. La major part d'aquestes aportacions provenen d'entitats relacionades, que en aquest cas són el partit polític del qual constitueixen la secció juvenil. Si s'analitza segons la mida de l'organització es pot dir que **tant les organitzacions més grans com les més petites són les que compten amb un major percentatge de fons públics**.

GRÀFIC 6 - DISTRIBUCIÓ DE FONTS DE FINANÇAMENT



¹² S'han considerat els pressupostos del darrer any disponible. Per tant, en alguns casos es tracta del 2002, mentre que en altres és anterior. A més a més, també algunes treballen amb el període escolar, i, per tant, més que amb el període anual el pressupost es correspon al curs 2001-2002, o a l'anterior.

4.4. DIVERSITAT DE FONTS DE FINANÇAMENT

Quan es fa referència al nombre de fonts, no es tracta només de veure de quines institucions o quin tipus de finançadors col·laboren amb el moviment associatiu juvenil, sigui en l'àmbit públic o privat, individual o organitzatiu. Es pot anar més enllà i analitzar la diversitat existent per a una mateixa organització.

Difícilment les organitzacions del sector es troben en una situació d'autofinançament al 100% i, per tant, busquen diferents alternatives. Tot i que l'opció d'ingressos propis no es descarta, la situació majoritària en la que es troben les entitats és obtenir el major percentatge de recursos a partir de finançadors aliens. Per evitar al màxim la dependència d'aquestes partides, una de les opcions possibles és buscar la **màxima diversitat** en aquest tipus de fonts. Com a característiques generals, es pot dir que les entitats del Consell compten amb una mitjana de **gairebé 7 fonts de finançament diferents**. Dins de les 53 entitats sobre les quals disposem d'informació, es troben des d'entitats amb una única font de finançament, fins a altres amb 17 de diferents. La majoria, però, se situen **entre cinc i vuit fonts diferents**.

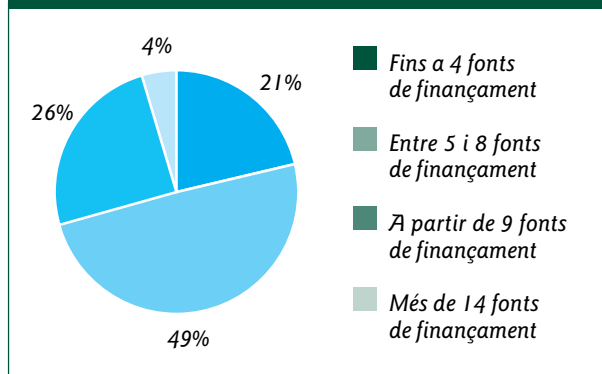
4.4.1. Fonts públiques

Centrant-nos en les fonts públiques, **totes les organitzacions reben algun tipus de subvenció o conveni**. En general, la mitjana està lleugerament per **sobre de les quatre fonts** de finançament públiques, però entre totes les organitzacions hi ha casos d'un únic finançador públic, fins a tretze de diferents.

En el camp dels grups d'entitats, es presenten diferències força notables, ja que en determinats àmbits es veu una situació més o menys diversificada en el sector públic. Cal dir, però, que en tots els grups es troba alguna entitat amb un únic finançador públic.

En la següent taula s'indica la mitjana de nombre de fonts

GRÀFIC 7 - CLASSIFICACIÓ ENTITATS SEGONS FONTS DE FINANÇAMENT



per cada grup, la seva dispersió, i els finançadors prioritaris. Es fa palès que la majoria de les fonts provenen de la Generalitat. En segon lloc se situa la SGJC, atesa la seva alta participació amb el sector associatiu juvenil. També cal destacar el paper de l'Ajuntament de Barcelona, situat en tercer lloc en l'àmbit global, però en un lloc destacat en el cas de les entitats polítiques i adherides.

Si s'analitza quantes organitzacions reben de cadascuna de les administracions, es veu que gairebé totes (92%) reben subvenció o conveni de la **Secretaria General de Joventut**. Tres quartes parts reben recursos d'altres departaments de la **Generalitat**, i més de la meitat de les organitzacions de l'**Ajuntament de Barcelona**.

Cal destacar que les **fonts supraestatals i estatals són minoritàries**. En el primer cas es troben només un 6% de les organitzacions, i del territori espanyol hi ha una mica més de la quarta part de les organitzacions, però són bàsicament les entitats educatives i les adherides.

4.4.2. Fonts privades

En el finançament privat hi ha molta **menys dispersió**. En aquest àmbit les entitats compten amb un nombre més reduït de font diferents, ja que en general el que es pot anomenar autofinançament – o ingressos propis, que seri-

TAULA 3 - FONTS DE FINANÇAMENT PÚBLIQUES

| TIPUS | MITJANA | INTERVAL | 1a FONT | 2a FONT | 3a FONT |
|--------------|-------------|-------------|---------------------|-------------|-------------------------|
| Educatives | 6 | 1-11 | Generalitat | SGJ | Adm. Estat espanyol |
| Sindicals | 3.2 | 1-5 | Generalitat | SGJ | Aj. BCN |
| Culturals | 5.3 | 1-13 | Adm. estat espanyol | Generalitat | SGJ |
| Socials | 3.9 | 1-7 | Generalitat | SGJ | Aj. BCN/Dip. BCN/Altres |
| Polítiques | 1.7 | 1-3 | SGJ | Aj. BCN | |
| Adherides | 5.2 | 1-9 | Generalitat | Aj. BCN | SGJ |
| TOTAL | 4.38 | 1-13 | Generalitat | SGJ | Aj. BCN |

Generalitat: Generalitat de Catalunya
Aj. BCN: Ajuntament de Barcelona
SGJC: Secretaria General de Joventut de Catalunya

Dip. BCN: Diputació de Barcelona
Adm. Estat espanyol: Altres Administracions fora
Altres: Altres Administracions catalanes de Catalunya

TAULA 4 - FONTS DE FINANÇAMENT PRIVADES

| TIPUS | MITJANA | INTERVAL | 1a FONT | 2a FONT | 3a FONT |
|--------------|-------------|------------|---------------------|--------------------|---------------------|
| Educatives | 3.7 | 2-5 | Quotes | Activitats/Serveis | Privat |
| Sindicals | 1.9 | 0-4 | Entitat relacionada | Activitats | Quotes/Material/Pat |
| culturals | 2.5 | 1-4 | Quotes/Activitats | Privat | |
| Socials | 2.9 | 1-5 | Privat | Quotes | Activitat |
| Polítiques | 2.6 | 0-4 | Entitat relacionada | Activitats | Quotes/Mat/Privat |
| Adherides | 2.9 | 0-5 | Privat | Quotes | Activitats/Serveis |
| TOTAL | 2.77 | 0-5 | Quotes | Privat | Activitats |

Quotes: Quotes dels associats

Privat: Donacions privades, particulars o organitzacions

Act o Activitats: Ingressos per activitats

Entitat relacionada: Ingressos procedents d'entitat relacionada

Serveis: Ingressos per serveis

Mat: Ingressos per venda de material

Pat: Ingressos per patrocinis i publicitat

en les quotes, activitats, serveis, i venda de material — també inclòs com a finançament privat—, no acostuma a comptar amb partides diferents dins un mateix tipus.

Globalment, les entitats del CNJC compten amb una mitjana de nombre de **fonts privades inferior a tres**. En tots els àmbits aquest valor és similar, excepte en els casos de les entitats educatives, que compten amb major diversitat, i les entitats sindicals, que se situen a l'extrem oposat. Totes les entitats sindicals compten com a màxim amb quatre fonts privades diferents, i tres d'elles no tenen cap tipus d'ingrés privat.

Un **64% de les organitzacions cobra quotes** als associats. Hi ha diferències clares entre els diferents àmbits del CNJC, ja que per exemple el 100% de les entitats educatives té ingressos per quotes, mentre que el percentatge és del 22% en les associacions sindicals.

La segona font més compartida per les organitzacions és la dels ingressos derivats de les seves **activitats, amb el 53% de les entitats que en disposen**. En general, en tots els grups la proporció d'organitzacions que cobra per algunes activitats és similar, excepte en els casos de les culturals on el percentatge és molt superior (83%), i les sindicals i les socials on passa el contrari, i són menys d'una tercera part les que reben aquest tipus d'ingressos. Els **ingressos per serveis són més infreqüents**, només força comú en el cas de les educatives, amb més de dues terceres parts del grup.

El **finançament privat** és una altra font d'ingressos per a moltes entitats, i se situa **entre el 43 i el 71%**.

4.5. ANÀLISI DE L'ESTRUCTURA FINANCERA

Per a cada organització, es pot trobar quin **percentatge representa cadascuna de les partides d'ingressos respecte del pressupost total** i així tenir una idea individualitzada sobre el pes de cadascuna de les fonts de

finançament, però alhora també sobre el perfil mitjà i la dispersió que existeix entre organitzacions i grups.

Abans d'iniciar l'anàlisi, caldria fer un aclariment previ sobre la informació disponible en aquest apartat. S'han analitzat les partides pressupostàries de 31 de les entitats entrevistades, representant una mica més de la meitat del total, de les quals la informació obtinguda és acurada ja que prové directament dels balanços i comptes de resultats.

Sempre s'ha considerat el percentatge sobre el total del pressupost de l'entitat. Per tant, aquí no es poden extreure conclusions sobre les quantitats reals aportades per part de cadascuna de les fonts, sinó que es veu quin és el perfil pel que fa a la distribució de les fonts en cadascun dels àmbits.

Si mirem la distribució dels ingressos dels diferents grups d'entitats com ja s'havia vist, tenen més pes els ingressos provinents d'organismes públics que els privats.

FINANÇAMENT PÚBLIC

Analizant les proporcions que representen cadascuna de les diferents fonts de finançament públiques en els diferents àmbits, el primer fet destacable és l'**important paper que té la Secretaria General de Joventut com a financeradora del sector**. És l'organisme públic que finança el major percentatge en general, amb una quarta part dels ingressos globals, i per sobre d'una tercera part dels ingressos en tots els tipus d'entitats excepte en les entitats sindicals i les adherides.

En la resta de finançadors públics hi ha més diversitat. Per exemple, els altres departaments de la Generalitat arriben a representar una part molt significativa en determinades entitats, per exemple superen la meitat del pressupost de les entitats sindicals, però en altres casos l'aportació és molt menys representativa globalment, com en les associacions culturals.

L'Ajuntament de Barcelona se situa com a finançador de tots els grups, representant entre l'1 i el 13% dels pressupostos, encara que el nivell mitjà no arriba al 6%.

L'aportació de la Diputació de Barcelona és menys significativa, ja que només apareix en 3 grups, i mai no supera el 2,3% del total dels ingressos com a mitjana.

Per a determinades organitzacions, les aportacions d'altres administracions de Catalunya poden arribar a representar un percentatge força elevat, com és el cas de les entitats adherides, on supera el 10%.

Pel que fa a les aportacions rebudes de fora de Catalunya,

les entitats (un 64% de les organitzacions en cobrava) aquí es veu que **des del punt de vista econòmic la part que representen és poc significativa**, ja que en general se situa per sota del 10%, encara que representa un percentatge superior en el cas de les entitats educatives, polítiques i, sobretot, de les socials —on constitueixen gairebé una cinquena part dels ingressos.

Les **activitats arriben a assolir uns ingressos significativament importants**, ja que totalment representen més del 10% dels ingressos, però aquesta proporció és encara més elevada en les organitzacions socials, po-

TAULA 5 - DISTRIBUCIÓ PERCENTUAL DELS INGRESSOS – PÚBLICS

| FONT | | Generalitat | SGJ | Aj.BCN | Dip.BCN | Altres AdmCat | Adm. estatal | Internac. |
|--------------|-----------|--------------|--------------|-------------|-------------|---------------|--------------|-------------|
| | Nºorg | | | | | | | |
| Educatives | 7 | 9,1% | 34,2% | 2,9% | 2,3% | 1,3% | 15,7% | 0,6% |
| Sindicals | 4 | 53,4% | 23,6% | 5% | 0% | 0% | 0% | 0% |
| Culturals | 6 | 3,3% | 43,1% | 5,3% | 0,3% | 5,7% | 0% | 15,3% |
| Socials | 3 | 11% | 35,3% | 2,2% | 0% | 0,2% | 0% | 0% |
| Polítiques | 4 | 2,4% | 33,1% | 0,9% | 0% | 0% | 0% | 0% |
| Adherides | 5 | 22,5% | 3% | 12,9% | 0,8% | 10,9% | 7,0% | 0% |
| TOTAL | 31 | 16,9% | 25,6% | 5,6% | 0,8% | 3,7% | 5,3% | 1,6% |

aquestes representen en general una part poc significativa del total dels ingressos. Aquest fet es veu reflectit amb menys d'un 7% d'aportacions de l'Estat espanyol i supraestats. No obstant això, per a determinats grups concrets d'organitzacions, aquests dos tipus d'organismes poden representar una font de les més importants. És el cas de les aportacions estatals a les entitats educatives, i de les subvencions i convenis internacionals a algunes organitzacions culturals. En ambdós casos les aportacions mitjanes del grup superen el 15% dels ingressos, situant-se com el segon finançador públic.

En la taula 5 es poden observar els percentatges que representen els ingressos de cadascuna de les categories públiques sobre el volum total de pressupost de les organitzacions, s'ha afegit a més a més el nombre d'organitzacions amb informació en cadascun dels àmbits.

FINANÇAMENT PRIVAT

La mateixa anàlisi que s'acaba de realitzar per al finançament públic es pot dur a terme per al cas del finançament privat. Òbviament, en aquest cas les partides compensaran les que han estat estudiades anteriorment, i completen així la distribució d'ingressos en cadascuna de les categories. Tot i que s'havia vist que les **quotes** dels associats i associades constitueixen el tipus d'ingrés més freqüent en

lítiques i culturals. Cal destacar que, tot i que en tots els tipus d'entitats, s'ingressa una part del finançament per mitjà d'aquest concepte, la part que representa en el cas de les organitzacions sindicals és pràcticament inexistent, i molt reduïda en el de les educatives.

La resta d'ingressos privats són molt més heterogenis, i només són representatius per a determinats tipus d'entitats on en alguns casos constitueixen una proporció rellevant del percentatge total d'ingressos.

Per exemple, els ingressos en concepte de serveis són gairebé nuls en tots els grups excepte en les entitats educatives i adherides, on se situen en gairebé en 10

i 14% respectivament, el que fa que de manera total aquest percentatge se situï a la vora del 6%.

Cal destacar que, totalment, també apareix la part dels ingressos d'entitats relacionades, però si analitzem la situació des del punt de vista dels grups, els ingressos per aquest concepte són molt significatius en el cas de les entitats sindicals i les polítiques, però bastant reduït per a la resta. Un aspecte que no s'havia destacat en l'anàlisi anterior i que queda palès en el gràfic següent és, per exemple, el fet que en el cas de les **entitats sindicals més de la meitat dels ingressos privats provenen d'una única font, que és l'entitat relacionada**. En canvi, en el

«Fonts privades de finançament només tenim la publicitat de la nostra revista que és esporàdica.»

Extret d'una entrevista a una entitat sindical

TAULA 6 - DISTRIBUCIÓ PERCENTUAL DELS INGRESSOS – PRIVATS

| FONT | Quotes | Activitats | Serveis | Material | Privat | Ent. Rel. | Patroc. | Altres | |
|--------------|-----------|-------------|--------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Nºorg | | | | | | | | | |
| Educatives | 7 | 12,1% | 5,1% | 9,6% | 0,6% | 4,3% | 1,3% | 0% | 0,9% |
| Sindicals | 4 | 0,3% | 0,7% | 0,2% | 3,5% | 0,0% | 10,9% | 2,4% | 0% |
| Culturals | 6 | 3,5% | 15,7% | 0% | 0% | 7,4% | 0% | 0% | 0,4% |
| Socials | 3 | 18,7% | 22,4% | 0% | 0% | 7,7% | 2,5% | 0% | 0% |
| Polítiques | 4 | 12,8% | 20,1% | 0% | 1,5% | 0,4% | 24,8% | 0% | 4,1% |
| Adherides | 5 | 3,1% | 10,9% | 13,6% | 1,9% | 4,4% | 9,0% | 0,2% | 0,8% |
| TOTAL | 31 | 8,4% | 11,7% | 5,7% | 1,3% | 3,9% | 8,3% | 0,4% | 1,1% |

cas de les entitats polítiques, on ja havíem vist que els ingressos de l'organització relacionada representaven un major percentatge dels fons privats, hi ha més diversitat de fonts, encara que aquesta partida sigui la majoritària (també convé recordar que es tracta del tipus d'entitat amb major percentatge de fons privades).

4.6. LA GESTIÓ DE TRESORERIA

Quan es parla de gestió de tresoreria es redueix molts cops, a assegurar que es compta amb liquiditat en qual-sevol moment. No obstant, la gestió de tresoreria vol dir més que això. **Gestió de tresoreria són el conjunt de mesures estratègiques i organitzatives que afecten els fluxos monetaris i, per tant, els resultats de les organitzacions.** La formalització dels processos de les organitzacions i, concretament, dels que són destinats a minimitzar els problemes de tresoreria varia molt entre les entitats. Atès que els volums pressupostaris que mouen les organitzacions són diferents i, conseqüentment, el nombre de persones amb les que compten també, .

El concepte d'allò que constitueix o no un problema de tresoreria depèn en gran manera de l'organització interessada. Per a les organitzacions amb un nivell de sistematització molt baix, el concepte de problema de tresoreria és molt diferent d'aquell que es té en una organització on els processos de treball estan més formalitzats. Els qüestionaris passats a les organitzacions han posat de manifest que **tres quartes parts d'aquestes tenen problemes de tresoreria**, ja sigui habitualment o puntualment. Només un 7% de les organitzacions afirmen no tenir problemes de tresoreria en l'actualitat, però sí haver tingut dificultats en el passat que han pogut resoldre gràcies a diferents tipus d'eines de planificació i control.

Tot seguit tractarem la gestió de tresoreria des de quatre vessants diferents:

1. Segons l'estructura financera de les organitzacions

Tant les organitzacions on les fonts d'ingressos públics constitueixen més del 50%, com en aquelles on la procedència d'ingressos és majoritàriament privada, el percentatge de les **entitats que afirmen tenir problemes de tresoreria és molt semblant i proper al 80%**.

Tot i això, el **caràcter de la problemàtica és diferent** segons el tipus d'estructura financera. La meitat de les organitzacions on més del 50% dels ingressos són de procedència pública afirmen tenir habitualment proble-

mes de tresoreria mentre que en les organitzacions on els ingressos són majoritàriament privats aquests problemes de tresoreria acostumen a ser més puntuals.

2. Segons el termini de cobrament de subvencions

Si analitzem en general les respostes de les entitats, un dels aspectes

més destacats és la **variabilitat de terminis en funció de l'administració amb la qual es treballa en cada cas**. El més freqüent és que el termini de cobrament sigui diferent segons l'organisme i l'àmbit concret, i que cada administració tingui un calendari propi de pagaments. Aquests calendaris varien en alguns casos segons el tipus de projecte que es destina la subvenció.

És habitual que les entitats que reben fons públics tinguin cada any problemes de tresoreria, i que cada any també hagin de fer front a un moment crític. En la majoria de casos, el més freqüent —excepte en casos més extrems— és cobrar les subvencions entre 3 i una mica més de 6 mesos després de la concessió de l'import. D'altra banda, els diners procedents de convenis s'acostumen a rebre l'any següent a la signatura.

Una altra tendència freqüent és que les administracions utilitzin els pagaments fraccionats. En altres casos més excepcionals, diferents entitats destaquen que algunes subven-

«El tema difícil de les entitats és la liquiditat. Fem joies, ajornem els pagaments en les dates que sabem que rebrem més o menys les diferents coses, si cal espavilar-se i buscar altres fonts es busquen, si cal utilitzar pòlisses de crèdits s'utilitzen també, préstecs...»

Extret d'una entrevista a una entitat social especialitzada

cions arriben més d'un any després d'haver estat atorgades. Tot i això, hi ha casos que el pagament es realitza en el moment de fer el projecte o tot just després de realitzar-lo, sempre, però, un cop justificades les despeses.

3. Segons el tipus de projectes o activitats de l'organització

Hi ha entitats amb un **cicle d'activitat que té puntes previsible i cíclics**, altres que tot i saber que existiran **puntes de despesa** al llarg de l'any no se sap quan es produiran i, finalment, hi ha organitzacions que tenen un nivell **d'activitat semblant durant tot l'any** i, on, per tant, fer previsió de necessitats de tresoreria resulta més senzill. Una entitat política no pot preveure els esdeveniments polítics que alteraran el calendari d'activitats previstes. **La naturalesa de les activitats, doncs, condiciona la manera de gestionar el pressupost, la qual cosa no vol dir que no pugui fer unes previsions de tresoreria.**

«Les subvencions sempre arriben tard. Sempre arriben tard..., ja ho pots posar, no servirà de res però ja ho pots posar. El del 2002 arribarà com a molt d'hora a mitjans del 2003.»

Extret d'una entrevista a una entitat social especialitzada

4. Segons la resolució dels problemes de tresoreria

Segons l'activitat que duen a terme, els problemes de tresoreria són diferents en unes i altres organitzacions. **Hi ha mecanismes que són útils per a totes les entitats però d'altres només s'adaptaran a un tipus concret.** Tot seguit es recullen els sistemes utilitzats per les organitzacions a l'hora de solucionar els problemes de tresoreria.

Fons aliens provinents del sistema financer: No totes les entitats tenen accés a aquest tipus de recursos. Els més emprats són les pòlisses de crèdit i els préstecs bancaris. L'aval que utilitzen les entitats acostumen a ser subvencions pendents de cobrament. El descompte de subvencions també és un dels sistemes utilitzats, però genera comissions i interessos als quals no totes les organitzacions poden plantar cara. En alguns casos, també es recorre al descompte de rebuts i a les hipoteques.

Tasques de control de gestió: En general, les organitzacions no fan una planificació financera més enllà de l'elaboració del pressupost anual. En alguns casos es graduen les despeses segons el pressupost disponible de l'any anterior i si convé s'avancen les despeses previstes. En altres, s'intenta sempre anar per sota del pressupost per tal de poder afrontar els imprevistos que puguin sorgir. Les entitats que afirmen comptar amb menys problemes de tresoreria solen ser també les que duen a terme un control pressupostari acurat i una anàlisi de les desviacions que puguin produir-se.

«Ara no tenim problemes de tresoreria. Hem fet una política d'austeritat salvatge i la continuem fent. Hem dotat a l'organització d'un coixí econòmic que ens permet no estar gairebé mai amb problemes de tresoreria.»

Extret d'una entrevista a una entitat sindical

La pròpia entitat: No es pot oblidar el paper cabdal que la gent que pertany a les entitats té en la resolució d'aquests problemes. Les aportacions dels associats/ades tenen un avantatge clar i és que no demanen un interès a canvi. Així, aquests préstecs sense interès es converteixen en un bon mecanisme quan els associats poden assumir-los. A part dels associats/ades, les entitats poden recórrer a altres organismes amb els quals tenen alguna relació.

Els problemes poden produir-se en l'àmbit de seu de l'organització, o d'entitats de base. **Quan els centres són els qui tenen problemes de tresoreria la seu de l'organització acostuma a donar-los préstecs** sense interès, tot i que en algun cas, es cobra algun tipus d'interès en funció de la quantitat sol·licitada. En alguns casos

menys freqüents, **també es dona la situació inversa**, i alguna de les organitzacions de segon ordre afirma que demana préstecs als centres.

Altres: Hi ha organitzacions concretes que adopten solucions com els ingressos per subvencions endarrerides, les polítiques d'austeritat —reduir despeses—, la sol·licitud de préstecs a altres entitats, la recollida anònima de fons, la prestació de serveis a tercers a baix preu o fins i tot l'ajornament de pagaments, entre d'altres.

4.7. LA GESTIÓ ECONÒMICA

4.7.1. Pla de finançament

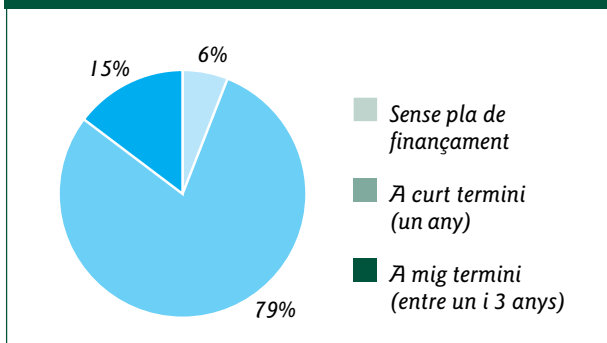
Amb vista a la gestió econòmica resulta **rellevant elaborar plans financers, és a dir, previsions per al futur.** Aquestes previsions no només són útils, sinó que en ocasions també són necessàries, per exemple, per a sol·licitar subvencions a les administracions, on el pressupost pel proper període és un document que s'ha de lliurar obligatòriament.

El pressupost anual és un model a curt termini d'un pla de finançament. Les organitzacions estan acostumades a elaborar una projecció dels ingressos i despeses que preveuen tenir el proper any. Cal no limitar-se a la idea que les previsions només es realitzen d'aquí a un any amb la redacció del

pressupost anual. Es pot considerar la possibilitat de **treballar amb un horitzó més llarg**, i preveure la situació de l'entitat, en termes econòmics, per períodes superiors.

Gairebé **un 80% de les organitzacions es limiten a realitzar els pressupostos anuals** —més o menys es-

GRÀFIC 8 - ELABORACIÓ DE PLA DE FINANÇAMENT



estructurats. Algunes entitats es limiten a estimar els costos més evidents, altres elaboren un document més detallat sobre cadascuna de les despeses i dels ingressos, mentre que n'hi ha que no tenen ni tan sols formalitzada la manera d'elaborar-ho. És cert, però, que moltes de les organitzacions que a la pràctica realitzen només el pressupost anual, mostren **interès en ampliar les eines de gestió financera**.

Algunes entitats, però, ja treballen en l'elaboració de plans amb un major horitzó, i altres realitzen aquestes reflexions en les reunions, sense elaborar un document formalitzat. I tot i que són poc nombroses, **hi ha un petit grup d'entitats que treballen amb plans financers a mig termini**. Vuit organitzacions compten amb documents més o menys elaborats per a planificar els ingressos i les despeses dels propers anys. Cap d'aquestes,

però, no considera un horitzó superior als tres anys. Per algunes, el principal objectiu és la recerca de noves fonts de finançament. No obstant, la projecció de partides i l'anàlisi de les desviacions en els casos on es treballa amb convenis plurianuals, pot resultar imprescindible. En darrer lloc, cal destacar algun cas excepcional on les organitzacions no elaboren ni tan sols el pressupost anual. Es tracta, però, de casos aïllats, entitats molt petites o molt dependents d'altres organitzacions.

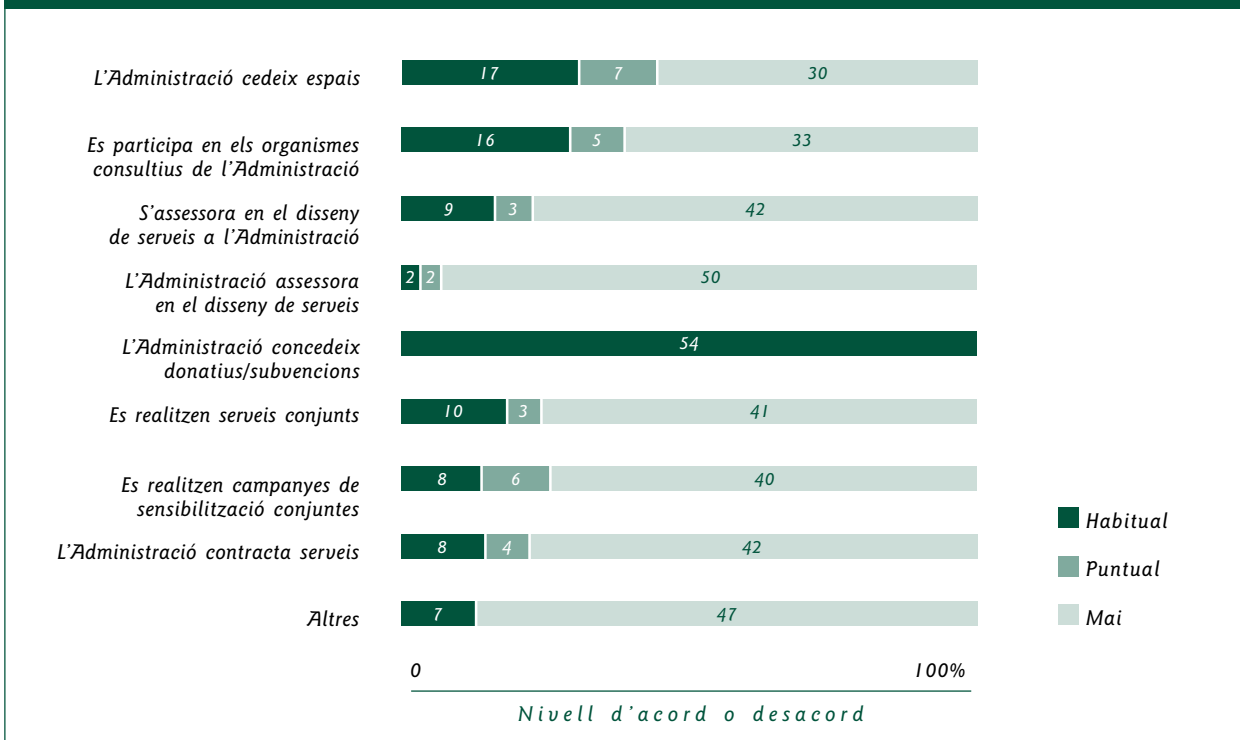
4.8. RELACIONS AMB LES ADMINISTRACIONS

El principal rol atribuït a les administracions públiques és el de finançadores. Aquesta mena de relació ha estat destacada per totes les organitzacions. En canvi, **poques organitzacions compten amb un altre tipus de col·laboració** amb els organismes públics.

Les relacions més freqüents acostumen a ser la cessió d'espais i la participació en els òrgans consultius de les administracions. Pel que fa a altres tipus de relacions lligades als serveis, el nombre d'organitzacions és més reduït, situant-se al voltant d'una quarta part en els casos d'assessorar les administracions en el disseny de serveis, d'oferir serveis conjunts, d'ésser contractats per l'Administració, o bé de realitzar campanyes conjuntes de sensibilització.

La col·laboració menys freqüent és l'assessorament de les administracions a les organitzacions en el disseny dels seus serveis, que només implica quatre organitzacions.

GRÀFIC 9 - TIPUS DE RELACIONS AMB LES ADMINISTRACIONS



PART II:

**EL FINANÇAMENT
A LES ASSOCIACIONS JUVENILS:
Diagnòstic i propostes**

5. APORTACIONS DEL MOVIMENT ASSOCIATIU A LA SOCIETAT

5.1. EL CAPITAL SOCIAL DE LES ORGANITZACIONS JUVENILS

Al llarg de l'informe s'ha vist què representa el moviment associatiu juvenil en termes d'activitats, persones i finançament. Ja s'ha fet una primera aproximació a la relació que aquestes organitzacions poden tenir amb els usuaris o beneficiaris de la seva activitat. No obstant, la repercussió del sector no lucratiu, i especialment del moviment associatiu juvenil, en les societats actuals és un tema de vital importància que cal analitzar en profunditat. És evident que les organitzacions juvenils tenen un paper en la societat que va més enllà de les activitats que realitzen directament o dels serveis que proporcionen. Darrera del que és més visible, tot el sector acaba per influir en la governabilitat del país i en la millora de la qualitat de vida de la ciutadania.

«A quanta gent ens adreem? És incomputable..., a quanta gent arribes és molt difícil de calcular..., i les entitats locals arriben a moltíssima gent...»

Extret d'una entrevista a una entitat social especialitzada

DIMENSIONS D'IMPACTE DE LES ASSOCIACIONS EN LA SOCIETAT

Les 9 aportacions del sector no lucratiu a la qualitat de vida i a la governabilitat dels països (Smith, 1989)

- 1 - La participació en la societat
- 2 - La creació de debat social
- 3 - Un banc de proves per la societat
- 4 - L'expressió de les potencialitats de les persones
- 5 - La solució de les carències socials
- 6 - La creació i el reforç de grups de referència
- 7 - La dinamització de la vida cultural i cívica
- 8 - La preservació de la memòria col·lectiva
- 9 - La defensa d'interessos

Aquest capítol desglossa en nou categories les aportacions del sector a la societat. Els grups utilitzats es basen en l'estudi de D. H. Smith (1989), tot i que cadascun d'ells s'ha adaptat al cas de les entitats del CNJC, amb l'ampliació o especificació de la idea inicial de l'autor.

5.2. LA PARTICIPACIÓ EN LA SOCIETAT

El sector no lucratiu, en general, es converteix en moltes ocasions en un canal de participació, un mitjà més accessible per a les persones, per poder col·laborar, generar debat, etc. En el fons, és un espai més accessible per discutir

«És una filosofia en la qual no ens interessa tant el creixement de l'entitat, sinó els projectes que des d'aquesta entitat es vulguin fer, i perquè es portin endavant s'han de fer amb la col·laboració d'altres persones. La nostra filosofia és aquesta, l'objectiu principal no són les entitats, sinó els projectes.»

Extret d'una entrevista a una entitat adherida

de manera democràtica diferents temes d'interès social. Tot aquest fet potencia i millora la convivència.

Dins el MAJ, aquest interès per fomentar la participació de la societat té una forta presència. Les entitats busquen la participació de la ciutadania en determinats actes que aconsegueixen mobilitzar un nombre important de persones.

Hi ha organitzacions que tenen aquesta mobilització com a eix fonamental. A més a més, en altres casos es busca més fomentar aquesta participació de manera més interna, amb la interiorització d'uns valors determinants.

A banda d'això, cal destacar el fet que en tractar-se d'organitzacions centra-

des en un públic jove o infantil, en el qual, a més a més, també hi treballa aquest col·lectiu, això repercuteix en el paper que tenen en la societat. Les organitzacions juvenils no només fomenten la participació, sinó que també es converteixen en "escoles de participació" i de democràcia. És a dir, que el públic que treballa i participa en el sector aprèn els valors que l'organització potencia, en els quals està sempre inherent la participació democràtica. El fet de participar en els mateixos òrgans de govern, en assemblees, de mobilitzar-se per reclamar determinats drets i/o demandes, entre altres; tot són exemples de com les persones s'acostumen i aprenen del funcionament democràtic, gràcies al paper de les organitzacions com a impulsores.

Per tant, sembla difícil discernir quines entitats integrades en el CNJC aporten una contribució més important en aquesta direcció, ja que totes, en major o menor grau, són rellevants. Algunes emfatitzen més el sentit de mobilització i expressió/reclamació, mentre que altres potencien més la participació en l'àmbit intern. Però sempre hi ha una repercussió a la societat en general, ja que les persones que provenen d'aquestes organitzacions ja han interioritzat aquests valors apresos, i, per tant, els respectaran i fomentaran en altres àmbits de la vida quotidiana.

5.3. LA CREACIÓ DE DEBAT SOCIAL

Una altra de les aportacions del sector no lucratiu en general és el foment de debat social sobre diferents temes d'interès. Aquí s'inclouen temes de tot tipus, des del medi ambient, la cooperació pel desenvolupament, la pobresa, com

la millora de les condicions de vida. En aquest sentit les associacions presenten a la societat les seves aportacions, propostes, alternatives, i es poden convertir en grups de pressió. Tot i que moltes de les organitzacions del CNJC realitzen tasques de sensibilització en aquest tipus de temes, cal destacar que hi ha un grup més reduït que hi col·labora de manera molt més intensa. Algunes de les organitzacions tenen com a objectiu primordial arribar a la societat, donar a conèixer el seu missatge, i fer-la reflexionar. Es troben exemples molt evidents d'aquesta aportació quan es pensa en una organització que es dedica a realitzar conferències i exposicions a escoles i centres cívics, on exposa les problemàtiques de regions concretes per buscar la participació de la gent en aquesta lluita. Fins i tot, algunes entitats realitzen materials complexos i específics per fer arribar bé el seu missatge, sensibilitzar la gent, la qual cosa acabarà per crear debat sobre el tema.

Moltes d'aquestes organitzacions que tenen aquesta tasca de sensibilització com un dels eixos principals de treball, realitzen alhora accions o projectes relacionats. No obstant, algunes entitats posen més èmfasi en la difusió, mentre que altres ho fan en la realització. Tot i que en els dos casos el tema tractat és el mateix, la contribució a la societat és diferent. Les que emfatitzen més la sensibilització estarien incloses més aviat en aquest grup d'aportacions, crear debat i reflexió. La seva tasca és fer arribar a la gent una problemàtica, esperant-ne una resposta, i el que es crea, doncs, és conscienciació.

5.4. UN BANC DE PROVES PER A LA SOCIETAT

En moltes ocasions la tasca de les associacions i el tercer sector és oferir quelcom que encara no donen la resta dels sectors, ni el sector públic, ni les empreses privades. En aquest sentit, les organitzacions són innovadores i s'inicien en unes activitats que potser més endavant seran un referent per la resta de sectors, o constitueixen referents en el fet de crear noves maneres de treballar, d'oferir serveis i de relacionar la gent. Per tant, el tercer sector pot representar un espai que anticipa algunes de les noves tendències, ja que està més en contacte amb la societat, i és el que primer és conscient de les necessitats a les quals cal respondre. En determinades ocasions les organitzacions treballen en un àmbit per al qual sí que existeix un mercat potenci-

«Hi ha tot el conjunt d'activitats d'educació pel desenvolupament. Després hi ha temes puntuals, per exemple hi ha algunes activitats sobre immigrants, d'un alt nivell formatiu, també, hi ha participació en campanyes (contra la guerra...).»

Extret d'una entrevista a una organització adherida

«Veuen que tenen la possibilitat d'agafar una sèrie de responsabilitats que a la feina que tenen no les tindran i poden realitzar-se, i no només això sinó també relacionar-se amb la gent... com si vas a sopar o a una discoteca o el que sigui... Les responsabilitats malgrat que se sap que són voluntàries s'oblida que són voluntàries i el que es pot fallar de vegades es perd de vista i et penses que no es pot fallar...»

Extret d'una entrevista a una organització social especialitzada

al, però no prou rendible perquè cap altra organització privada s'hi vulgui implicar. Per tant, el sector no lucratiu és el que experimenta amb l'activitat, o bé qui realitza determinats programes que sinó no es portarien a terme. Per exemple, dins el moviment associatiu juvenil tro-

ben diferents entitats que treballen l'àmbit de l'educació no formal, altrament dit lleure infantil. Es tracta d'una activitat que fa anys que és realitzada pel tercer sector, per tant, en un primer moment les organitzacions van innovar realitzant una activitat que abans no existia. Actualment, les activitats dirigides per a nens, siguin diàriament, setmanalment, o per períodes de vacances, ja no són exclusives de les organitzacions no lucratives, ja que han aparegut empreses de serveis que també treballen el tema, atès que existeix un mercat. No obstant, el que s'aporta des del moviment associatiu va més enllà del lleure en el sentit estricte, ja que se li afegeix el component educatiu i els valors aportats pel moviment associatiu. De manera paral·lela, també s'ha produït la proliferació d'entitats de serveis orientades a aquest tipus d'organitzacions educatives, com escoles, centres d'estudis, etc. Avui en dia, en aquest nou àmbit també apareix alguna organització privada amb afany de lucre que s'està incorporant al sector.

Un altre cas més diferenciat de l'anterior, però que també suposa una innovació que ha aparegut en el moviment associatiu i, concretament, dins el MAJ, és el de les organitzacions que realitzen determinades activitats de formació o facilitació de pràctiques de treball per a col·lectius específics. En determinades ocasions es participa o s'organitzen congressos mitjançant l'obtenció de recursos aliens, ja que els mateixos usuaris no estarien capacitats per cobrir els costos reals d'aquest tipus de jornades o sessions.

5.5. L'EXPRESSIÓ DE LES POTENCIALITATS DE LES PERSONES

A banda de les aportacions del moviment associatiu o tercer sector a la millora de la qualitat de vida de la ciutadania, també cal afegir el vessant de millora de la governabilitat. En aquest sentit, l'espai creat per les organitzacions permet a moltes persones desenvolupar certes habilitats o capacitats que difícilment es poden posar en pràctica en altres àmbits. Es tracta de potenci-

alitats no sempre valorades en els altres dos sectors, que han estat apreses a mida que es treballa i participa en les mateixes organitzacions.

Des del moviment associatiu s'expressen valors menys usu- als en altres àmbits, com la creativitat, l'amistat o la partici- pació. És un fenomen compartit per les diferents entitats, el moviment associa- tiu juvenil, i també en el cas del CNJC.

Per exemple, dins els membres del CNJC és evident el vessant formatiu per als afiliats més actius, els quals aprofiten aquestes aportacions per aprendre a desenvolupar determinades habilitats relacionades amb les responsabilitats que tenen atribuïdes. És freqüent la formació en diferents àre- es de treball, ja siguin més especialitzades pels àmbits de l'organització (educació no formal, tasques políti- ques o sindicals, etc.), o bé també en altres habilitats més generals, com per exemple parlar en públic, lideratge, entre d'altres. Aquest vessant formatiu es combina amb la pràctica diària, on es converteix les associacions ju- venils en una plataforma de preparació de milers de jo- ves que després podran aprofitar aquestes habilitats apreses en altres espais dins la societat actual.

En aquest sentit, es pot dir que tot el conjunt d'entitats membres del MAJ ofereixen diferents tipus d'aportaci- ons a la societat, sigui en major o menor intensitat, i permeten desenvolupar habili- tats més o menys específiques per al seu àmbit.

5.6. LA SOLUCIÓ DE CARÈNCIES SOCIALS

Part de la tasca de les organitza- cions del tercer sector es basa en satisfer necessitats socials que no cobreixen els altres sectors. És a dir, que hi ha unes carències en la societat, ja sigui en determinats col·lectius o per situ- acions puntuals a les que responen diferents entitats sense afany de lucre. La resta d'organismes, siguin pú- blics o bé empreses, no actuen en aquests àmbits per diferents motius. En algunes ocasions els falta la flexibi- litat necessària per adaptar-s'hi, i en altres n'estan massa distanciats per a conèixer a fons la problemàtica.

Dins les organitzacions juvenils també hi ha una part molt activa d'entitats que porten a terme accions en aquest sentit. La despesa que representen aquestes accions és molt significativa respecte del volum total que mou el MAJ. Val a dir, que tot i que s'ha dit que el sector públic i privat no hi contribueixen directament, sí que són els principals finançadors de les campanyes portades a ter-

me, en el cas de les organitzacions membres del CNJC. Dins el CNJC es troben entitats socials que cooperen de manera activa amb països del Tercer Món, i altres que realitzen accions més properes en l'atenció de mi- nories com els immigrants, els disminuïts, o davant de problemàtiques actuals com la Sida.

«A nivell de joventuts, el que voldríem fer si tinguéssim pressupost, seria el tema de poder tenir una escola de formació pròpia, o poder donar formació continuada a la nostra militància.»

Extret d'una taula subsectorial

5.7. LA CREACIÓ I EL REFORÇ DE GRUPS DE REFERÈNCIA

Les relacions socials i vincles que es cre- en gràcies al moviment associatiu són un dels seus elements clau. Un dels

punts forts del sector és la capacitat de crear grups que es puguin convertir en referència per a determinats col·lectius. Davant la proliferació de determinats valors que potencien l'individualisme i el materialisme en les nostres societats, sorgeixen organitzacions que pretenen integrar les perso- nes amb un vincle comú i mantenir el sentit d'unitat.

Les entitats del CNJC juguen un paper molt rellevant per a determinades comunitats de diferent tipus, grups de persones disminuïdes, de gais i lesbianes, de persones que viuen a l'estranger. En molts casos, les mateixes or- ganitzacions acaben jugant el paper de representants d'aquests mateixos col·lectius, i els donen més poder d'influència i de pressió.

A més a més, aquestes agrupaci- ons també reforcen la identitat d'altres tipus de col·lectius, i cre- en una xarxa de persones vincula- da a un moviment que d'aquesta manera veu satisfetes les neces- sitats de pertinença a un grup.

Per a algunes organitzacions el seu principal actiu és haver creat aquesta comunitat, un espai on els seus participants saben que poden relacionar-se, tractar els

temes que els interessin i satisfer les aspiracions, amb un grup de persones similars a elles.

Per tant, es troben entitats que funcionen com a referent en dos sentits. Per una banda, per a col·lectius determi- nats més amplis que la pròpia organització, els quals no tots arriben a estar en contacte amb l'entitat —cas, per exemple, de les organitzacions sindicals. De l'altra, hi ha també organitzacions que són el referent per a cadascuna de les persones membres, a nivell individual. En aquestes, es dona una identificació amb els valors que es defensen i es promouen al moviment al qual es pertany. Aquest és el cas per exemple, de les organitzacions educatives.

Cal destacar que aquest segon tipus d'entitats és molt més present en el cas juvenil que en el moviment associ-

«Deixar d'existir. Això significaria que la persona amb discapacitat física té el que necessita, és una persona amb plens drets, igual que qualsevol altres ciutadà, per la qual cosa entitats del nostre estil no caldrien. Estarien integrades les persones a altres entitats segons el tema: educació, esport, lleure,... Això és el que diu sovint el nostre president quan li pregunten quin és el seu objectiu...»

Extret d'una taula subsectorial

atiu en general. És en la primera etapa de la maduresa d'una persona, quan s'és més jove, quan es dona més importància a cultivar les relacions personals, la interacció, i aquesta necessitat de pertànyer a un grup. En les següents etapes de la vida, part d'aquestes necessitats ja s'han cobert, alhora que apareixen nous àmbits de la vida personal — feina, família pròpia.

«Entitats petites, de barri, han de tancar, o treballar en negre... Una entitat, per petita que sigui pot estar mobilitzant un barri, fent una tasca social, i que per culpa d'una llei o el que sigui hagi de desaparèixer...»

Extret d'una taula subsectorial

5.8. LA DINAMITZACIÓ DE LA VIDA CULTURAL I CÍVICA

Part del sector no lucratiu centra la seva activitat en potenciar la vida cultural i cívica del seu àmbit. Això no implica limitar-se a proporcionar oferta lúdica al seu municipi o regió, sinó que va més enllà i crea espais de relació, facilita la convivència i ensenya a apreciar els valors relacionats amb l'oci i l'esport.

Tot i que no són el grup principal dins el CNJC, ja que en general aquests tipus de serveis no estan proporcionats exclusivament per joves, sí que hi ha algunes entitats en les quals la seva principal aportació a la societat se situa en aquest àmbit.

Per exemple, és evident l'efecte de dinamització de les entitats que organitzen espectacles, actuacions i concerts per a un públic en general, no només entre els afiliats.

5.9. LA PRESERVACIÓ DE LA MEMÒRIA COL·LECTIVA

Un dels valors de les societats és la importància de preservar les tradicions i cultura pròpies. Per aquest motiu, existeixen les associacions que realitzen aquest paper en les comunitats on es mouen. El seu treball se centra en di-

vulgar la memòria col·lectiva i preservar-la, per a mantenir les identitats i la cohesió.

Com succeïa amb el punt anterior, aquest és un dels grups menys nombrosos en el conjunt dels membres del CNJC. Tot i que és evident el component nacionalista del MAJ, es troben poques entitats que dediquen la

seva tasca de manera gairebé exclusiva a difondre les tradicions. Es pot destacar el cas d'entitats que treballen, per exemple, difonent la identitat catalana a l'estranger, o altres que promocionen la història del país o fins i tot defensen temes com l'existència de seleccions esportives pròpies.

El fet que no sigui un grup gaire nombrós en el sentit més estricte de tradició, és lògic si tenim en compte l'edat dels participants. Els joves tenen una visió i uns interessos més actuals, mentre que els temes històrics acostumen a ser més prioritaris en franges d'edat més elevades.

5.10. LA DEFENSA D'INTERESSOS

La darrera aportació a destacar segons la teoria de Smith és la defensa de determinats col·lectius. Aquesta es porta a terme a partir del compromís de determinades organitzacions per difondre uns valors a la societat, no sempre de manera desinteressada. És a dir, que en molts casos l'objectiu d'algunes organitzacions és el de representar o defensar determinats grups de persones.

Per exemple, és molt clar dins el MAJ el paper dels sindicats, tan els de treballadors com els d'estudiants. La seva tasca principal és lluitar pels drets i interessos dels col·lectius corresponents, en els seus àmbits d'actuació, i sovint les seves accions van més enllà dels membres o afiliats.

6. LES ORGANITZACIONS: MIRADA ENDINS

6.1. SIS EIXOS PER ANALITZAR LES ENTITATS

Les organitzacions són diferents segons les activitats que realitzen, la seva orientació, els recursos dels que disposen, la gent amb qui treballen, entre altres. Hi ha alternatives sobre possibles criteris a utilitzar amb vista a classificar o estudiar les organitzacions. En aquest apartat s'ha optat per destacar-ne els que hem cregut més significatius, tot relacionant-los, òbviament, amb el tema que centra l'estudi, el finançament. En els següents apartats d'aquest capítol s'explica en detall cadascun d'aquests criteris.

Es pot dir que existeix un *continuum* per a cadascun d'aquests diferents eixos —o criteris—, amb valors extrems que limiten el rang en el qual se situen les organitzacions.

Per tant, la situació d'una organització pot ser analitzada segons com se situa respecte de cadascun dels criteris que es consideraran. D'aquesta manera, si les col·loquem en una posició relativa respecte de cadascun dels possibles extrems, les entitats podran ser conscients de les diferències, i aquest fet les ajudarà a situar-se a si mateixes en relació amb la resta. Tot i que els eixos són diferents entre ells, alguns són més fàcilment quantificables que d'altres, i cal tenir present que la idea de construir un *continuum* per a cada eix no és per tal d'assenyalar exactament en quin punt se situa cada organització, sinó per tenir una idea aproximada de la zona on es mou segons la seva situació.

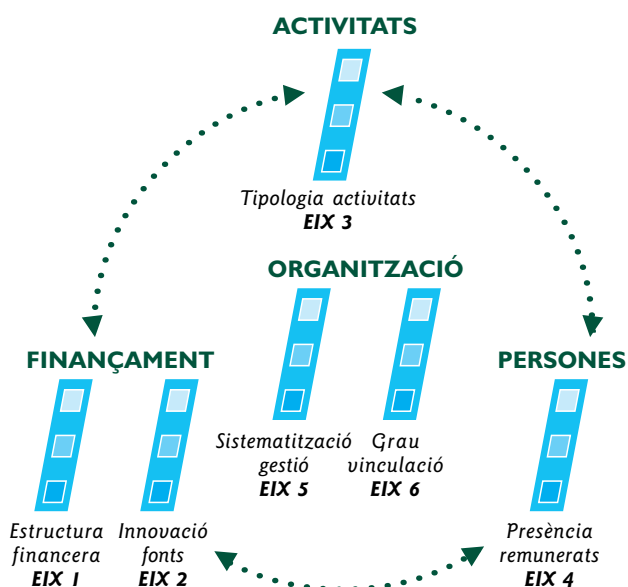
En ajuntar cadascun dels eixos de caracterització, cada organització obtindrà un perfil personalitzat. És d'acord amb aquest perfil que s'han d'interpretar quines de les recomanacions genèriques que es formulen al final d'aquest apartat són més adequades per a cada entitat. En aquest capítol s'han escollit una sèrie de criteris sobre els quals no es pot fer un judici individualitzat. No hi ha un extrem positiu i un altre de negatiu, sinó que tot és relatiu a l'organització en concret a la qual es refereixi, als seus objectius i desigs, a la seva situació en l'entorn. Cal destacar la necessitat que les organitzacions siguin coherents en el conjunt dels criteris, i siguin conscients de la seva situació i de quines altres alternatives disposen per tal d'assegurar que es troben en la posició desitjada.

Amb vista a facilitar la reflexió individual com a organització en cadascun dels punts, cada apartat finalitza amb un llistat de preguntes que poden ajudar a ser conscients de quina és la situació de l'entitat en aquest eix en concret, ja que posen de manifest alguns dels aspectes que determinen el criteri, i que no sempre són evidents si no s'hi reflexiona.

Atès que en els capítols anteriors, on s'anitzava la situació de les organitzacions membres del CNJC segons la informació que aquestes han proporcionat, s'ha treballat en els tres àmbits d'activitats, persones i finançament, sembla coherent relacionar aquests amb els sis eixos que es presenten en aquest capítol.

Pel que fa als temes d'activitats i persones, s'ha trobat un eix rellevant per a cadascun —tipologia d'activitats i nivell assalariat, respectivament. Aquest fet no implica que sigui l'únic criteri que calgui analitzar o sobre el qual calgui reflexionar, o que sigui l'única direcció en la qual es puguin elaborar determinades propostes per millorar el funcionament de l'entitat. Per a l'àmbit del finançament s'han creat dos eixos diferents —estructura financera i innovació de fonts. Finalment, cal destacar que, tot i que l'anàlisi s'ha realitzat basant-se en els tres àmbits ja esmentats, hi ha determinats temes que difícilment poden incloure's de manera exclusiva en només un dels àmbits, ja que reflecteixen de manera general la gestió i el treball de l'entitat, l'estructura, o el seu tarannà. Així, si relacionem aquests àmbits, en sorgeix un quart que anomenem "organització", que reflecteix aquest caràcter aglutinador, i té dos eixos —sistematització de la gestió i grau de vinculació. Per tant, en la combinació dels tres àmbits amb cadascun dels sis eixos, es pot presentar un gràfic com el que es mostra a continuació, en el qual es representa l'estructura adoptada en aquest estudi:

RELACIÓ ENTRE ELS ÀMBITS I ELS EIXOS



6.2. ELABORACIÓ DEL PERFIL PERSONALITZAT DE SITUACIÓ

Un cop es detallin cadascun dels eixos, amb l'explicació corresponent i un seguit de preguntes que permeten la reflexió per situar-se en una posició determinada al llarg del *continuum* que representa l'eix, és possible elaborar un mapa de cada entitat.

Encara que no resulti evident situar l'organització en un punt concret de la línia en la majoria dels eixos, sí que es pot tenir una idea aproximada de la seva posició, d'acord amb la distància respecte de cadascun dels extrems.

Es poden representar cadascun dels eixos com una línia contínua horitzontal, i situarem els extrems a dreta i esquerra.

Si seguim la idea anterior, es pot intentar marcar una zona aproximada en cadascun dels eixos, de manera que finalment l'organització pot veure el seu perfil reflectit en un mapa com el següent:



Per tant, el resultat final d'aquesta fase de reflexió, objecte d'aquest capítol, queda reflectit en aquest mapa, que serà diferent i particular per a cadascuna de les organitzacions.

6.3. A ON VOLEM ANAR

Un cop realitzada la reflexió sobre quina és la situació en la qual es troba l'organització pròpia, és el moment d'analitzar quina és la **situació que es voldria estar**.

En aquest capítol, també es presenten un seguit d'idees

i comentaris per facilitar que cada entitat, pel seu compte, decideixi el camí de millora.

Tot i que en l'apartat que ve es realitza una petita reflexió prèvia sobre els escenaris a evitar i les situacions desitjables dins el sector de l'associacionisme juvenil com a genèric, en els següents apartats el treball

es realitza partint dels sis eixos de caracterització de les organitzacions. Per un costat, a partir de la informació recollida es pot realitzar un petit diagnòstic sobre la situació general de les organitzacions del CNJC, quins són els aspectes que s'han destacat que fan referència a aquest eix en concret, es va més enllà de la descripció que ja s'ha realitzat en els capítols 2, 3, i 4. A més a més, el caràcter interactiu d'aquest estudi també ha proporcionat la visió de les entitats, que han formulat certs desigs més concrets detallats en els eixos que es corresponen. Tot i que cal recordar que parlar d'eixos no implica perdre de vista els tres àmbits d'estudi: les persones, les activitats, el finançament, i el nou àmbit —l'organització—.

6.4. ESCENARIS DESITJABLES I ESCENARIS A EVITAR

6.4.1. Introducció

Amb un conjunt d'organitzacions tan heterogeni és necessari que cadascuna de les entitats es miri els escenaris que s'esbossen tot seguit sense oblidar el marc i context d'actuació. El que per a una organització pot ser un escenari desitjable és de vegades, l'escenari a evitar per una altra. Unes entitats amb realitats diverses es plantejen, doncs, la mirada al futur des de punts de partida diferents per dibuixar els seus escenaris.

La definició d'uns escenaris de futur vol posar en marxa la capacitat d'imaginar les possibles organitzacions futures i consolidar un desig col·lectiu envers les entitats juvenils del CNJC. Es tracta, doncs, d'intentar visualitzar les situacions futures que caldria evitar i les que serien desitjables per a les organitzacions membres del CNJC.

6.4.2. Escenaris a evitar

Es poden imaginar alguns dels elements que podria tenir un escenari que convingués evitar. Aquest escenari podria convertir-se en realitat si no es fes front amb decisió a les amenaces i als punts febles del sector, i també en cas de no aprofitar les oportunitats i no potenciar els punts forts. Alguns dels elements que podrien caracteritzar aquests escenaris serien els següents:

REFLEXIONS SOBRE EL FINANÇAMENT

| | |
|---|---|
| <p style="text-align: center;">* AMENACES A EVITAR</p> <p style="text-align: center;">Dificultats de gestió de subvencions</p> <p style="text-align: center;">Distanciament amb la societat</p> <p style="text-align: center;"><i>Perquè si no ho evitem...</i></p> <p style="text-align: center;">Dependrem del curt termini</p> <p style="text-align: center;">Tindrem dificultats per créixer i consolidar-nos, sobretot si som una organització petita</p> | <p style="text-align: center;">* ESCENARIS DESITJABLES</p> <p style="text-align: center;">Unes organitzacions independents, transparents i obertes</p> <p style="text-align: center;">Unes organitzacions amb estratègies de llarg termini en la recerca de finançament</p> <p style="text-align: center;">Unes organitzacions amb un nivell de despesa controlada</p> |
|---|---|

REFLEXIONS SOBRE LES ACTIVITATS

* AMENACES A EVITAR

Crisi de legitimitat o poca legitimitat organitzativa

No generar motivació amb els seus projectes

Perquè si no ho evitem...

No serem capaces de respondre a demandes socials

No innovarem

* ESCENARIS DESITJABLES

Capacitat de respondre a noves demandes socials

Un sector no limitat a la prestació de serveis

El no reconeixement de la necessitat de col·laboració per assegurar la legitimitat de l'associacionisme juvenil pot provocar una pèrdua de l'impacte social que tenen les organitzacions. En darrer terme, no serien capaces de respondre a les demandes de la societat perquè acabarien desconeixent quines són

les seves necessitats en no aconseguir el reconeixement social.

6.4.3. Escenari desitjable

L'escenari futur desitjable estaria conformat pels elements següents:

- Organitzacions amb una estructura de remunerats i membres no adequada a les necessitats.
La manca de previsió i planificació de les entitats quant a la seva estructura organitzativa podria fer del tot impossible acomplir els fins organitzatius. Deixar de banda la necessitat de comptar amb assalariats per fer tasques administratives, podria provocar un desencís organitzatiu si la comunicació entre vells i nous membres no tingués la fluïdesa necessària per un bon traspàs de funcions.
- Organitzacions amb persones amb un baix nivell de formació
Per poder donar resposta als objectius organitzatius la formació pot ser un factor determinant. Un baix nivell de formació tant de remunerats com de no remunerats dificulta poder donar una resposta adient a un entorn canviant.
- Organitzacions que poden patir una crisi de legitimitat
Aquest fenomen pot convertir-se en una espiral sense fi. En no estar legitimat socialment i en decreïxer el suport social serà impossible tenir més gent implicada en l'organització perquè no hi creuen. Conseqüentment, com que l'organització no compta amb persones que la legitimin la societat té un recel afegit per creure en el projecte.
- Organitzacions amb dificultats per créixer i consolidar-se
L'enfocament a curt termini i continuar any rera any repetint l'estructura financera de l'organització poden fer que les entitats quedin estancades sense plantejar-se la possibilitat de créixer i de fer recerca de fonts de finançament alternatives. Les organitzacions més petites serien les més perjudicades pel corrent continuista.
- Organitzacions incomunicades
A la llarga, no conèixer els membres i donants podria fer que es perdés el suport d'aquests, ja que no es donaria per part de l'organització un reconeixement a la confiança dipositada per aquests col·lectius. Es podria acabar, així, amb una pèrdua de credibilitat i, conseqüentment amb una pèrdua del suport a l'organització.
- Organitzacions amb escassa existència de col·laboracions al sector
les seves necessitats en no aconseguir el reconeixement social.

REFLEXIONS SOBRE LES PERSONES



AMENACES A EVITAR

Manca de previsió i planificació

Baixa formació del personal

Pèrdua del valor del treball voluntari

Perquè si no ho evitem...

Perdrem part de la participació dels membres

Podem patir una crisi de legitimitat



ESCENARIS DESITJABLES

Capacitat de previsió

Equips humans consolidats amb rols ben definits

vertir-se en generador de l'ampliació de la base que dóna suport a l'organització.

6.5. EIX I: L'ESTRUCTURA FINANCERA

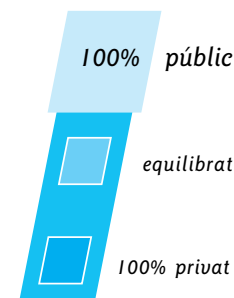
Un dels primers eixos de treball és la distribució de les fonts de finançament entre ingressos públics i privats.

Troblem que els dos extrems en l'estructura financera d'una entitat són, o bé comptar amb ingressos exclusivament públics, o bé comptar amb un 100% del pressupost privat. En aquest apartat es pretén anar més enllà de la descripció de la distribució d'ingressos de les entitats, i donar a entendre algunes de les conseqüències que comporta comptar amb un pressupost en major o menor part públic. D'aquesta manera, es poden situar totes les organitzacions sobre la línia diagonal que mostra el gràfic següent, més amunt o més avall segons la seva estructura financera:

COM ENTENDRE L'EIX "L'ESTRUCTURA FINANCERA"?

Les organitzacions situades en la part més alta...

ESTRUCTURA FINANCERA



...depenen més de les polítiques administratives, i de la renovació dels convenis existents o de la concessió de subvencions;
 ...estan condicionades als terminis de pagament de les administracions;
 ...es veuen influenciades pel funcionament burocràtic administratiu;
 ...compten amb un període d'incertesa des que presen-

ten una sol·licitud fins que es dictamina l'acceptació o no;
 ...dediquen part important del seu temps en l'elaboració dels documents i la presentació d'informes requerits pels tràmits administratius;
 ...estan especialitzades en el tipus de finançament que els ofereixen les administracions públiques;
 ...tenen un finançament limitat a aquells aspectes que l'Administració pública cobreix mitjançant la concessió de subvencions;
 ...es limiten a escollir a quins organismes o departaments demanaran els recursos;
 i...acostumen a presentar habitualment problemes de tresoreria a causa del fet que els seus ingressos estan totalment condicionats pels terminis de pagament de

Es potenciarà la projecció internacional dels projectes actuals i dels nous que posi en marxa l'organització.

- Unes organitzacions amb una gestió sistematitzada
Es començaria amb una primera identificació i posterior sistematització dels processos organitzatius per tal d'assolir una gestió més eficaç i eficient de les entitats. La progressiva sistematització ajudaria a conèixer —tant als remunerats com als membres que entressin a formar part de les organitzacions— el funcionament i processos bàsics de les organitzacions a quals pertanyen i, en conseqüència, els permetria treballar més còmodament.

- Unes organitzacions amb capacitat per planificar
La capacitat de planificació es veurà millorada en assolir una sistematització de la gestió, perquè un millor coneixement de tot el funcionament organitzatiu permetrà evitar les situacions de desencís on es fa absolutament necessari concentrar-se en la gestió del dia a dia apareant perillosament la planificació estratègica.

- Unes organitzacions amb xarxes de treball consolidades
Unes xarxes de treball tant en l'àmbit intersectorial com intrasectorial estables, que consideressin altres agents, a banda de l'Administració pública, a l'hora de col·laborar. El treball amb xarxes de col·laboració en un camp superior al de la pròpia organització suposaria un aprofitament mutu de les experiències d'altres entitats per al disseny de projectes conjunts.

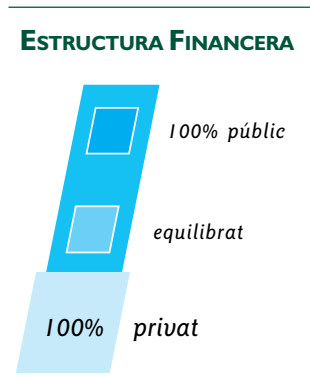
- Unes organitzacions amb estratègies a llarg termini en la recerca de finançament
Les organitzacions han de ser més transparents i obertes, i la recerca de recursos econòmics ha de deixar d'estar condicionada pel curt termini.

- Unes organitzacions amb mecanismes de comunicació amb tots els qui participen amb i per a l'organització
Això vol dir establir comunicació amb els membres, els donants i els usuaris de l'organització. Aquest mecanisme és un facilitador del reconeixement del valor social de les organitzacions així com una manera de consolidar-les, ja que pot con-

subvencions, mentre que les activitats generen despeses més constants.

Les organitzacions situades en la part més baixa...

...compten amb força varietat d'alternatives de finançament molt heterogènies;



...están condicionades en determinats casos per la voluntat i condicions establertes pels finançadors privats;

...han d'adequar-se als diferents processos per a sol·licitar fons en diferents organismes, cadascun amb requisits i mecanismes diferents;

...poden veure limitats els recursos en el cas que optin per la concentració del finançament privat en la bona voluntat d'associats/ades i donants, ja que és obvi que la quantitat que es pot exigir a les persones és més limitada, ja que no poden, ni en general volen, assumir xifres excessives com a particulars;

...tenen un paper proactiu en la recerca de possibilitats d'obtenció de recursos privats i és la mateixa organització que sovint fa la recerca perquè no hi ha una font d'informació comuna, on s'ofereixin totes les possibilitats d'obtenció de recursos privats;

...si compten amb una part d'ingressos propis¹³ suficientment elevats com per cobrir els costos d'infraestructura i manteniment, tenen assegurada la supervivència encara que no rebin fons externs; i ...funcionen de manera més independent respecte del sector públic, o de les seves restriccions dels pressupostos;

DIAGNÒSTIC DE L'EIX: "L'ESTRUCTURA FINANCERA"

- Dins les organitzacions membres del CNJC, els pressupostos són

majoritàriament públics, amb un percentatge d'aquests ingressos situat al voltant del 60% del total com a mitjana.

- Tot i que no es pot generalitzar, la mitjana de fonts de finançament públics se situa entre el 60 i el 78% del pressupost.

- Les entitats polítiques són les úniques que compten amb una majoria d'ingressos privats —més del 60%. D'aquests imports totes coincideixen amb el fet de comptar amb un ingrés important provinent del partit polític a qui donen suport des de la branca juvenil.

- No sempre la diferència entre el que és finançament públic i el que és privat és clara. Per exemple, com s'han de considerar els serveis realitzats a organismes públics? En general, en aquest cas s'ha considerat com ingrés públic. D'altra banda, també es troba el cas on certes quantitats poden provenir d'una entitat privada, però aquesta mateixa abans ha estat subvencionada. Tot i considerar-se privat, és cert que la seva naturalesa és diferent que la d'altres imports que es poden considerar privats de manera més estricta.

- La mitjana de nombre de fonts de finançament diferents se situa en gairebé 7, i les diferents entitats compten amb una diversitat entre cinc i vuit fonts diferents.

- S'acostuma a comptar amb més varietat de fonts públiques que privades.

«El finançament privat però, ens pot condicionar. Amb l'associació amb la qual treballem la publicitat, de vegades hi ha un intermediari que ens ha condicionat: en aquest semestre hi ha aquesta publicitat i no en podeu ficar d'altra. Per una qüestió de principis, això, no ens interessa.»

Extret d'una entrevista a una entitat sindical

- Es troben organitzacions extremes en la diversitat de fonts: des d'organitzacions amb fonts úniques, fins al-

REFLEXIONS SOBRE L'ORGANITZACIÓ

* AMENACES A EVITAR

Falta de capacitat per fer front a la creixent competència

No col·laboració amb la resta del MAJ per aconseguir un major grau de legitimitació

Perquè si no ho evitem...

Tindrem un impacte menor als recursos que movem

No podrem respondre a les noves demandes

Estarem subjectes al sector públic

* ESCENARIS DESITJABLES

Aconseguir un pes polític suficient per orientar diferents tipus de polítiques

Un sector no limitat per la composició de volums organitzatius diversos

Unes organitzacions legitimades i capaces de respondre a necessitats més complexes on les organitzacions petites siguin molt especialitzades i les grans més globals

¹³ S'entén per ingressos propis aquells que no provenen de fonts alienes, sinó dels mateixos socis o beneficiaris, o els ingressos obtinguts per contraprestacions de l'entitat.

gues amb un nombre elevat. En ambdós casos és força majoritari el finançament públic.

- No totes les entitats del Consell es posicionen igual pel que fa al finançament privat, sinó que es troben arguments a favor i en contra del finançament provinent d'empreses, donada l'experiència prèvia de les entitats.

COM ESTÀ LA NOSTRA ENTITAT EN L'EIX: "L'ESTRUCTURA FINANCERA"?

- Quina part del pressupost representen les subvencions o convenis atorgats per l'Administració?
- S'han explorat diferents alternatives del finançament privat?
- Ens creen molts problemes tots els processos que hem de seguir per a presentar les sol·licituds?
- Què passaria si de sobte ens retallessin cadascuna de les nostres fonts de finançament?
- Està condicionada la vida de la nostra organització als terminis de pagament dels nostres finançadors?
- Hem de modificar les nostres activitats per tal d'aconseguir els recursos necessaris? Els canvis són substancials o poden arribar a causar conflictes interns a l'entitat?

«La implicació del finançament públic és essencial, els governs, les administracions públiques han de promoure i fomentar la participació juvenil en l'àmbit que sigui, ja sigui polític, esportiu, religiós..., el que tu vulguis.»

Extret d'una taula subsectorial

processos de demanda de subvencions tot eliminant la repetició de procediments associats. La solució, però, hauria de ser integradora i capaç d'abastar la diversitat de les entitats.

- La preocupació de les organitzacions amb els finançadors privats se centra en el fet que l'obtenció de finançament per part d'empreses o patrocinadors no exigeixi unes condicions que entrin en contradicció amb els valors i objectius organitzatius.

- Hi ha un desig unànime de comptar amb una diversitat de fonts no només en el camp de procedència d'administracions públiques diferents —en els casos on aquesta és la font de finançament— sinó també en l'àmbit d'administracions públiques que actuen en diferents territoris i també quant al tipus de subvencions concedides, es voldria comptar amb més equilibri entre fonts de finançament públic de lliure disposició i finalistes.

«Pel que fa al finançament privat el que sí que hi ha és una ficció amb el tema dels patrocinis. És fals, és molt difícil aconseguir-ho, i normalment estan molt més condicionats que els ajuts públics, per tant a nosaltres francament no ens interessa.»

Extret d'una entrevista a una entitat social especialitzada

- El funcionament de les administracions públiques influeix en l'estructura financera de les organitzacions de manera indirecta, tot conduint cap a un desig cada cop més estès d'independència respecte el finançament públic. Els retards en el cobrament

de les subvencions així com també l'excés de tràmits burocràtics per aconseguir finançament públic són els factors on es desitjaria clarament una millora.

- Es voldria comptar amb una estructura financera equilibrada de tal manera que els processos de creixement no desestabilitzessin en excés l'organització.

DESIGS EN RELACIÓ A L'EIX "L'ESTRUCTURA FINANCERA"

- Es distingeixen tres grups pel que fa a l'estructura financera que voldrien tenir les organitzacions en el futur. Les organitzacions que desitgen un finançament majoritàriament públic són sobretot les que existeixen per una finalitat que s'entén que forma part de les funcions que el sector públic hauria d'assumir. El grup d'entitats que voldrien assumir un 50% de fonts de provenença pública i un 50% de provenença privada tenen por de perdre el finançament públic, i, per tant preferirien tenir més autofinançament, si més no el suficient per cobrir els costos d'estructura. Les organitzacions que voldrien tenir majoritàriament finançament privat són molt sovint, les mateixes organitzacions que volen exercir de *lobby* i que, per tant, no volen dependre en cap cas de les administracions públiques a l'hora de finançar-se.

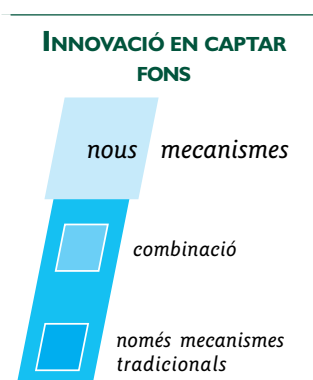
6.6. EIX 2: GRAU D'INNOVACIÓ EN LA CAPTACIÓ DE FONTS DE FINANÇAMENT

L'estudi de les organitzacions palesa que tot i que existeixen mecanismes compartits, no totes les entitats utilitzen els mateixos mitjans per obtenir fonts de finançament. Es pot parlar de mètodes més convencionals, com són la sol·licitud de subvencions o la signatura de convenis, les quotes dels associats o el cobrament parcial del cost de determinades activitats. D'altra banda, hi ha al-

tres alternatives més innovadores, que poques organitzacions exploten o a les que gairebé cap no s'ha adreçat encara. Es poden classificar les entitats segons la seva major o menor predisposició a buscar noves alternatives de captació de fons. No totes les opcions seran factibles a la pràctica, però les organitzacions que reflexionen sobre les seves possibilitats abans de prendre les decisions sobre l'opció o les opcions que els interessin, aconsegueixen una major diversitat en les fonts de finançament que aquelles entitats que repeteixen any rere any la mateixa estructura financera.

COM ENTENDRE L'EIX: "GRAU D'INNOVACIÓ EN LA CAPTACIÓ DE FONTS DE FINANÇAMENT"?

Les organitzacions situades en la part més alta...



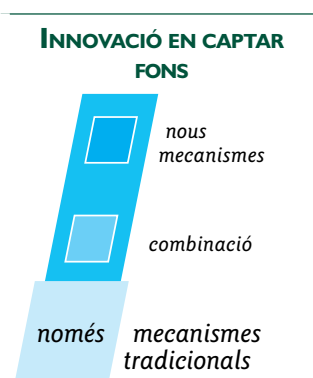
...treballen més en la recerca de possibles fonts de finançament alternatives; ...s'interessen per les fórmules de captació d'ingressos que tenen les altres entitats del sector i analitzen si els poden ser útils; ...coneixen millor el mercat financer, i les possibilitats que tenen al seu abast i s'adeqüen als requisits;

...disposen d'un major número d'alternatives en cas que una font els falli;

...busquen solucions molt imaginatives fins a l'extrem d'oblidar les formes més convencionals de captació de fons i tot desaprofitant les possibilitats que fórmules tradicionals han demostrat tenir;

i...es dediquen a provar constantment sense deixar que passi el temps per veure l'efectivitat;

Les organitzacions situades en la part més baixa...



...depenen més del "manteniment" de la situació de l'any anterior;

...estan menys capacitades per reaccionar i dur a terme una gestió adequada davant de possibles canvis o modificacions en els seus ingressos;

...competeixen de manera més directa amb altres organitzacions similars per obtenir els mateixos fons;

...estan més limitades perquè tenen menys possibilitats de finançament i disposen de poques vies per trobar-ne fons;

...tenen més experiència en les particularitats, avantatges i inconvenients de cadascuna de les seves fonts de finançament, i en general, els és més fàcil fer una previsió de quan disposaran dels recursos necessaris; i ... no inverteixen temps en provar mecanismes nous perquè en no estar segures dels resultats que poden assolir, prefereixen les garanties dels mecanismes actuals.

DIAGNÒSTIC DE L'EIX: "GRAU D'INNOVACIÓ EN LA CAPTACIÓ DE FONTS DE FINANÇAMENT"

- Les organitzacions que no tenen una pressió excessiva per innovar: acostumen a tenir el suport d'una entitat mare històrica i per això, disposen de certa independència i d'un estalvi en costos fixos.

- Les organitzacions que pensen que innovar és necessari, però ho fan forçosament perquè no troben finançament públic i desitjarien tenir més temps per poder fer-ho.

- Les organitzacions que innoven sense tenir-ne necessitat voldrien tenir el suport de fundacions i empreses patrocinadores, i veuen totes aquestes fonts com un extra.

- En general, les entitats del CNJC:

- Voldrien disposar de més recursos per poder fer més activitats del mateix tipus.

- Aconseguir més suport per part de les empreses.

- Durant les entrevistes i les taules subsectorials han aparegut diferents idees per poder innovar: tornar a les velles formes, facturació de serveis, col·laboració entre entitats.

- Haurien d'aconseguir innovar de tal forma que l'estructura de finançament tingui solidesa en els moments de fer front al creixement.

COM ESTÀ LA NOSTRA ENTITAT EN L'EIX: "GRAU D'INNOVACIÓ EN LA CAPTACIÓ DE FONTS DE FINANÇAMENT"

- Quines fonts de finançament teníem fa 10 anys i quines en tenim ara?

- Estem satisfets amb les relacions que tenim amb els finançadors actuals?

- Es nota un augment o una disminució d'algunes de les fonts que utilitzem habitualment?

- Hem treballat per potenciar les fonts que van millorant?

- Hem buscat alternatives per a substituir les partides que disminueixen més?
- Hem reflexionat sobre quins són els nostres punts forts per a poder vendre els nostres projectes a finançadors no habituals?
- Hem fet recerques sobre possibles alternatives al finançament actual?
- S'han fet proves per a buscar noves fonts? Quins resultats s'han obtingut?

«M'explicaré: sortir al carrer o a les empreses a demanar diners, o fer "passes de models", o subhastes, o tómbols; és el que es feia fa 30 anys quan la federació es va crear i es reunien 4 senyores benestants per fer això. Realment és greu que en aquest país a hores d'ara, per a cobrir les necessitats del col·lectiu a qui ens dirigim, calgui fer això. Per això et deia, no sé si les noves vies d'autofinançament és tornar a les velles.»

Extret d'una taula subsectorial

DESIGS EN RELACIÓ A L'EIX: "GRAU D'INNOVACIÓ EN LA CAPTACIÓ DE FONTS DE FINANÇAMENT"

- Les organitzacions membres del CNJC no es caracteritzen per ser especialment innovadores quant a la captació de fons de finançament. En general, es desitjaria poder comptar amb més recursos, temps i gent amb la capacitat suficient per innovar.
- Entre les entitats que sí han fet un esforç d'innovació s'ha donat un procés de reflexió sobre la situació organitzativa, tot afavorint –encara que no garantint– la posada en pràctica d'idees innovadores.
- El desig de les organitzacions no s'orienta a deixar de banda els mecanismes de finançament tradicionals, molt homogenis entre organitzacions i que els han donat bons resultats. Tant els ingressos públics com la importància del finançament mitjançant la realització d'activitats –dins el que s'ha considerat finançament privat propi– es consideren cabdals. Tot i això, voldrien comptar també amb altres mecanismes que puguin esdevenir igualment útils i satisfactoris.
- Desitjarien poder trobar com innovar, i trobar mecanismes simples a l'abast per intentar-ho.

«Jo també proposo una cosa, penso que en el propi sector de les ONG hem de ser més solidaris entre nosaltres, hi ha moltes coses que podem compartir i podríem rentabilitzar molts recursos, tant econòmics com humans, i tampoc s'està fent.»

Extret d'una taula subsectorial

orientades a la comunicació i a donar a conèixer l'entitat, obertes a tothom. Per contra, hi ha organitzacions més orientades a oferir serveis a la societat, ja sigui per al públic en general o per a col·lectius més específics.

Com succeeix en els altres eixos, sembla difícil situar una organització en un dels extrems i entendre que totes les activitats que realitza són totalment homogènies. La situació més freqüent és la que resulta

de combinar ambdues opcions, però per tal de determinar la posició en què una organització se situa és vital analitzar quin és l'esforç o la dedicació que es destina a cada tipus d'activitat. De vegades, un dels dos tipus d'activitats pot ser dut a terme per poder realitzar l'altre, però pel que fa a la definició del que fa l'organització, s'ha de tenir en compte com es distribueixen les activitats, l'esforç que s'hi dedica, i no pas si són un mitjà o una finalitat per si mateix.

A més a més, en algunes ocasions una mateixa activitat pot situar-se en un punt equidistant. Per exemple, es pot entendre que es duu a terme un servei, per exemple, quan alguna organització que es dedica a la sensibilització és contractada per a realitzar cursos en una escola. El que està clar, però, és que amb aquest servei s'acompleix la tasca de sensibilitzar els infants i fer-los participar.

COM ENTENDRE L'EIX: "TIPOLOGIA D'ACTIVITATS"?

Les organitzacions situades en la part més alta...

- ...disposen d'un grup de participants més reduït;
- ...són organitzacions que miren cap endins i treballen pels propis associats o militants, o per un col·lectiu de beneficiaris específic;
- ...són organitzacions que compten amb un "nucli dur" de treball que realitzen de manera contínua el seguiment dels projectes de l'organització;

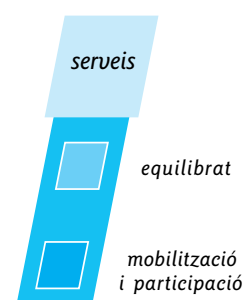
...estan menys en contacte amb la societat en general, són menys visibles, i, per tant, són menys conegudes; i

...tenen participants que coneixen exactament què fa l'entitat, i que en valoren la feina i els objectius, i per això volen col·laborar-hi.

6.7. EIX 3. TIPOLOGIA D'ACTIVITATS

La naturalesa de les organitzacions d'acord amb les activitats que realitzen, també representa un possible criteri per a situar les entitats. És evident que, fins i tot dins d'una mateixa entitat, existeixen diferents tipus d'activitats, però sí que es pot parlar d'una certa tendència general. Hi ha organitzacions que acostumen a treballar més en grans activitats o programes, que tenen com a objectiu captar l'atenció del públic, mobilitzar la gent i fomentar la participació en actes. Són activitats que estan més

TIPOLOGIA D'ACTIVITATS



Les organitzacions situades en la part més baixa...



...tenen més capacitat per generar notorietat;
...tenen més capacitat per mobilitzar més gent, i, per tant, més capacitat per pressionar diferents sectors;
...són organitzacions que necessiten equips de treball per projectes concrets capaços de concentrar els esforços en les activitats

de mobilització promogudes;

...presenten en alguns casos més dificultats per determinar o limitar quins són els seus àmbits d'actuació perquè el treball està molt lligat amb els canvis constants que succeeixen al seu entorn;

...tenen més dificultat per tal que la societat determini o vegi clar qui són; i

...tenen militants que s'afilien per formar part, per "ser un més del grup", i poder participar en les activitats.

DIAGNÒSTIC DE L'EIX: "TIPOLOGIA D'ACTIVITATS"

• Dins el CNJC es troben entitats de tot tipus pel que fa a l'orientació, més situades cap a la mobilització i participació, o a l'oferta de serveis.

• Cal destacar certa tendència a no ser conscients que allò que fa una organització és dedicar esforços en el dia a dia, encara que algunes d'aquestes activitats siguin només un mitjà per aconseguir una altra.

«Potser de les que ens agradaria fer més però que no podem, tal vegada per manca de pressupost, o per manca de persones, dins l'organització, és visitar més el que és la societat civil, sortir més al carrer, ens agradaria...»

«...Primer tenir més incidència pública, més de la que tenim, parlo del tema dones de mitjans, i que el partit sí que se'ns ho menja...»

Extret d'una taula subsectorial

COM ESTÀ LA NOSTRA ENTITAT EN L'EIX: "TIPOLOGIA D'ACTIVITATS"

• Quin percentatge de la feina global es destina a activitats de mobilització, i quin percentatge a prestar serveis?

• La gent que participa en el que fem, és sempre la mateixa?

• Quantes persones som capaços de convocar?

• Quin és el nivell d'implicació dels nostres participants?

• Quanta gent externa sap qui som i què fem?

• Com s'apropa la gent a nosaltres?

• Amb les activitats que fem, estem assolint els objectius que tenim com organització?

DESIGS EN RELACIÓ A L'EIX: "TIPOLOGIA D'ACTIVITATS"

• La utilització que volen fer les entitats dels possibles recursos econòmics addicionals que puguin obtenir varia entre organitzacions. En uns casos les entitats voldrien dedicar més recursos per fer un major volum del mateix tipus d'activitat que estan duent a terme en l'actualitat. En d'altres, les organitzacions tenen projectes i activitats que no poden materialitzar per manca de recursos i, per tant, en cerquen de nous amb els quals fer possible aquests projectes. Hi ha organitzacions que desitjarien fer unes tasques totalment diferents de les actuals amb nous recursos econòmics.

• Les organitzacions no sempre poden dur a terme les activitats que desitjarien. D'una banda, hi ha organitzacions que voldrien fer activitats addicionals i, que per diferents motius –que no són necessàriament de manca de recursos econòmics– no les poden fer en l'actualitat. D'altra banda, hi ha els qui reconeixen que tot i que els agradaria fer més activitats no tenen una estructura tant en les persones –remunerats i membres– com en l'estructura organitzativa, que ofereixi el suport suficient per poder encetar un procés de creixement.

• Les organitzacions de segon ordre desitjarien concentrar els esforços en les tasques que els hi pertocuen. En alguns casos les organitzacions de base, però, agrairien que les organitzacions de segon ordre fossin les encarregades de fer els tràmits més burocràtics que els paralitzen. Hi ha organitzacions de segon ordre que desitjarien poder oferir més serveis

als seus centres així com també facilitar-ne la coordinació entre els diferents centres com també entre les organitzacions de base i l'entitat de segon ordre. Aconseguir més recursos per a distribuir entre els seus membres és una de les activitats que les federacions voldrien fer pels seus centres. Aquests recursos poden ser de tot tipus, ja siguin econòmics o no, però l'entitat de segon ordre té un paper molt important en aquest sentit.

• Quant a les activitats, els desigs de les entitats de segon ordre arriben a reflectir, si més no, parcialment, els desigs dels centres que tenen amb aquestes algun tipus de relació de dependència.

• En els casos en què les organitzacions de base tenen força dispersió territorial, les federacions volen adaptar-

«Quines activitats fariem si tinguéssim més calés?
Més del que ja és fa, i alguna cosa més. Faria el mateix, però bé. La gent ara, no té local, busca per trobar un o sinó ho fan al carrer, o a casa, o el que sigui.»

«També voldriem més projecció o reivindicació internacional, perquè avui en dia qualsevol cosa que reclamis o reivindicis hi ha una part que depèn d'organismes internacionals, o hi tenen molt de pes, per tant, poder arribar amb infraestructura i finançament a organismes a nivell internacional per poder reivindicar...»

Extret d'una taula subsectorial

se a les especificitats dels diferents territoris i, per això, volen conèixer les realitats dels centres de base. Les entitats educatives tenen un especial interès en aquest aspecte. Caldria, doncs, poder comptar amb prou recursos per poder establir un treball proper amb les organitzacions de base alhora que uns mecanismes de comunicació fluids de manera bidireccional dels centres amb les seus de les organitzacions, i des de les seus amb els centres.

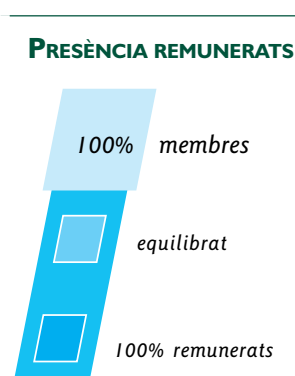
- Molts cops l'increment de pressupost addicional es vol fer servir per fer més activitats, noves activitats, etc., però també es considera clau poder disposar de més pressupost per poder incrementar la qualitat de les activitats que es duen a terme.
- Les organitzacions volen tenir una forta incidència social, i per això veuen necessari incrementar el contacte amb la societat civil i comptar amb més projecció pública en les seves actuacions. Creuen que podrien tenir un impacte social més elevat amb una major difusió de les activitats, a través dels mitjans de comunicació i fent ús d'Internet. Les organitzacions que no disposen de publicacions pròpies voldrien tenir-ne i les que no tenen accés a Internet voldrien fer ús generalitzat tant de la xarxa com de les noves tecnologies que puguin aparèixer i que els puguin ser beneficioses.
- Les organitzacions desitjarien ser més creatives a l'hora de dissenyar els programes.
- Hi ha el desig que l'activitat sigui cada cop més eficaç. La vessant formativa és molt important i molt valorada. Hi ha els qui desitjarien tenir una escola de formació pròpia. El tipus de formació que es voldria és tant la formació en aspectes tècnics, quant a l'actualitat, entre altres.
- Hi ha un desig unànime de fer tot tipus d'activitats en el camp internacional: per tenir una major amplitud de mires, per estar oberts a experiències d'altres llocs i entitats.

6.8 EIX 4: GRAU DE PRESÈNCIA DE PERSONAL REMUNERAT

S'ha vist en el capítol dedicat al personal que treballa a les entitats, que hi ha organitzacions que tenen un major o menor nombre de treballadors remunerats i de membres dins el grup que porta el dia a dia de l'organització. De vegades es parla de professionalització per a referir-se al nombre d'assalariats de l'associació. Té sentit estudiar quina part de les persones que treballen a l'organització és remunerada i quina no, però el fet d'estar remunerat no significa el mateix que ser professional. Qualsevol persona que treballa i col·labora al si d'una organització, és professional en el seu àmbit. Es poden establir categories entre qui cobra per les hores dedicades, i qui no ho fa; és aquesta la diferència tractada en aquest eix, d'acord amb el percentatge que representen els assalariats i els membres actius. Segons el pes de cadascun dels col·lectius, el caràcter de l'organització serà un o altre, alhora que les seves capacitats i punts forts també seran diferents.

COM ENTENDRE L'EIX: "GRAU DE PRESÈNCIA DE PERSONAL REMUNERAT"?

Les organitzacions situades en la part més alta...



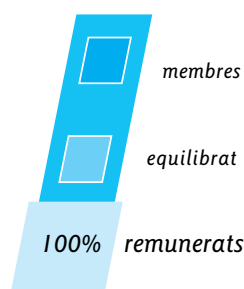
...tenen un grup de treball de vegades més inestable segons el període de l'any i la disponibilitat de la gent;
...varien el volum i sovint la manera d'aproximar-se al futur d'acord amb el grup que porta l'organització endavant en cada moment;
...no són tan accessibles, ja que no es pot assegurar la presència de

gent durant tota la jornada per atendre al públic;
...tenen més dificultats per trobar gent que es vulgui responsabilitzar de determinat tipus de tasques ja siguin administratives, de responsabilitat, etc., en definitiva, de tasques que acaben presentant una major rotació de personal perquè determinades responsabilitats són difícilment assumibles de manera il·limitada per part del personal.

Les organitzacions situades en la part més baixa...

...treballen amb especialistes en les àrees organitzatives;
...poden dedicar, en general, més hores a les tasques pròpies d'organització, ja que el personal té la jornada completa —o parcial— per a realitzar la feina;
...treballen de manera més eficient gràcies al fet que existeix una major coordinació de la feina, atesa la disponibilitat constant i de tot el personal;

PRESENCIA REMUNERATS



...compten amb personal que té habilitats específiques per a la gestió i l'administració;

...compten amb un grup de treball no necessàriament molt implicat amb la missió de l'organització;

...en determinats casos poden haver perdut part del component

humà del moviment associatiu;

...són vistes per la societat més "com una empresa" que no pas com una organització; i

...estan menys legitimades en la majoria de casos pel propi sector.

DIAGNÒSTIC DE L'EIX: "GRAU DE PRESENCIA DE PERSONAL REMUNERAT"

- En general, el nucli de treball de les organitzacions és majoritàriament voluntari, encara que hi ha certa diversitat a l'hora d'optar per un model o altre.

- Hi ha un nombre important d'organitzacions que no compten amb cap persona remunerada (una cinquena part).

- Hi ha organitzacions que destinen personal remunerat a altres tasques, a més de les administratives, com pot ser portar a terme determinats projectes, i alguns especialistes en l'àmbit que es pot considerar necessari.

- Es troba també alguna organització que ha descartat els membres pel treball diari. Encara que hi ha dues o tres entitats que han pres aquesta opció, és un model força peculiar respecte a la resta d'organitzacions.

- Les entitats més petites voldrien més assalariats per cobrir les tasques administratives, mentre que moltes de les més grans, o de segon ordre, ja veuen que les necessitats van més enllà de la seu, i estan en el camí de remunerar certes tasques perquè no se n'hagin d'encarregar els membres.

COM ESTÀ LA NOSTRA ENTITAT EN L'EIX: "GRAU DE PRESENCIA DE PERSONAL REMUNERAT"?

- Creiem que la gent que treballem a l'organització estem prou preparats per fer la feina que fem?

- Podem dedicar-hi tot el temps que voldríem?

- Som capaços de respondre a les necessitats amb la gent que som?

- Els membres es troben massa saturats de feina?

- Les tasques administratives són dutes a terme per gent preparada o amb experiència que estigui disposada a fer-ho?

- Tenim un grup de treball satisfet, o més aviat hi ha massa aspectes que s'han de millorar?

DESIGS EN RELACIÓ A L'EIX: "GRAU DE PRESENCIA DE PERSONAL REMUNERAT"

- Davant el decreixement del nombre de membres actius, les organitzacions desitjarien trobar l'alternativa, la manera que els joves se sentissin motivats per treballar per l'organització, compromesos i disposats a adquirir tot tipus de responsabilitats segons les necessitats de l'organització en cada moment —tant tasques administratives com tasques de responsabilitat a l'entitat.

«El que milloraria és poder recompensar la gent que participa. Hi ha gent que ve i coordina la gent que està allà, cal veure's amb gent de fora, i clar, com a mínim voldríem poder pagar-los el tren, o fer un dinar i poder-los convidar, això estaria bé... Els voluntaris assumeixen molts costos...»

Extret d'una entrevista a una entitat política

- Es voldria poder comptar amb uns membres actius adequats a les necessitats de cada tipologia de projectes organitzatius, alhora, pel que fa als remunerats es desitjaria que no estiguessin fent tasques que si es comptés amb una major nombre de membres no caldria que les duguessin ells a terme. Tanmateix hi ha diversitat de criteris quant a qui

hauria d'assumir la direcció estratègica de l'organització: membres o remunerats, i per tant, també quant a quin ha de ser la participació de cada col·lectiu en la presa de decisions.

- Les entitats sense o amb baix nivell de formalització dels processos interns de gestió, que a més no compten amb cap remunerat, desitjarien poder tenir algú encarregat almenys de les tasques administratives.

- Estar immersos en la societat del coneixement suposa que lògicament la importància de la formació tant dels membres com del personal remunerat són cabdals i, per tant, moltes organitzacions manifesten el desig de millorar aquests aspectes.

- Els desigs de millora no només tenen a veure amb la captació i manteniment del nombre de membres sinó també amb la millora de la relació personal amb aquests.

- Es voldria incrementar la motivació dins l'organització: poder donar més suport als membres que porten el dia a dia, i plantejar objectius a curt termini perquè els resul-

tats els siguin més visibles, buscar recompenses a la participació (lògicament, no econòmiques, excepte la possibilitat de cobrir algunes de les despeses), realitzar més activitats directament dirigides al grup de membres actius, identificar clarament quins són els interessos i quin és el millor mecanisme per atreure el públic objectiu — per participar en el dia a dia de l'organització.

- Reduir el volum de burocràcia: Fer que la part administrativa que porten a terme els membres sigui la mínima possible i deixar aquesta en mans de personal assalariat.
- Relacionat amb l'eix de sistematització de la gestió — del qual parlarem més tard—, la reducció del volum de burocràcia és un desig relacionat amb aquest eix. Aconseguir que la part administrativa duta a terme pels membres sigui la mínima possible i deixar la part administrativa en mans del personal assalariat.

• Hi ha un grup d'organitzacions que tot i que consideren que els col·laboradors esporàdics no és el desitjable per a les seves organitzacions, estan disposades a aprofitar-ne el potencial. Hi ha, doncs, organitzacions proactives envers un canvi de l'entorn, i altres no disposades a cedir o buscar maneres d'incorporar aquest nou tipus de col·laborador esporàdic que sorgeix amb força.

• La millora de la comunicació i de la coordinació són desigs força comuns a les diferents entitats. Ser capaços de fer més difusió de les activitats i projectes, aconseguir l'expansió a altres àmbits territorials, donar a conèixer el projecte organitzatiu, constitueixen alhora una manera d'incrementar el reconeixement social.

• Hi ha desigs de reconeixement social dels membres més actius, a més de voler un increment de la legitimació social de les tasques que aquests duen a terme i de les organitzacions.

6.9. EIX 5: SISTEMATITZACIÓ DE LA GESTIÓ

Cada organització és diferent, i, per tant, es gestionarà d'una manera o altra. Però es pot establir una diferència entre les entitats que funcionen de manera més improvisada, que treballen segons el que es requereixi en cada moment, i les que, al contrari, disposen d'un sistema de gestió més sistematitzat. Amb això s'entén que hi ha mecanismes establerts per determinats processos, una manera de fer les coses més o menys establerta. En alguns casos es poden trobar documents que detallen els procediments seguits per l'organització.

COM ENTENDRE L'EIX: "SISTEMATITZACIÓ DE LA GESTIÓ"?

Les organitzacions situades en la part més alta...



...tenen els processos interns de gestió formalitzats;
 ...compten amb mecanismes més estàndard que poden facilitar part del treball administratiu;
 ...poden preparar més sistemàticament les persones que s'incorporen a l'organització perquè tenen tots els documents de treball establerts;

...per preparar una persona han d'ensenyar molts procediments i mecanismes, la qual cosa fa que es requereixi d'un temps per habitar-s'hi;

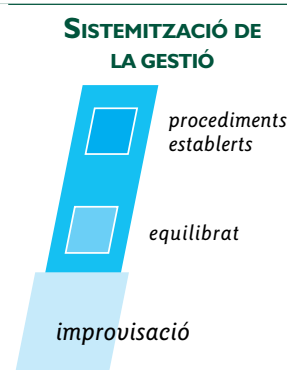
...realitzen el treball de manera relativament homogènia;

...poden deixar de banda possibilitats no contemplades pels procediments establerts, pel fet de concentrar-s'hi excessivament; i

...són menys flexibles en determinades ocasions atès que estan avaluades a treballar amb uns determinats processos i estan poc acostumades a la improvisació.

«El recurs humà és el capital més gran que tenim. La bona disposició de la gent és la base principal amb la qual funcionem. Si haguéssim de pagar tots els serveis que es poden fer amb el voluntariat..., no ho sé..., seria una bogeria fer-ho.»

Extret d'una entrevista a una entitat social especialitzada



Les organitzacions situades en la part més baixa...

...presenten més disparitat de maneres de dur a terme la feina, segons qui estigui en cada moment i les tasques que realitzi;

...depenen més de la preparació rebuda externament o de la formació de

les persones amb vista a l'execució del treball;
 ...es troben amb més problemes per poder rendir comptes;

...poden veure's obligades a "repetir feina"; i

...poden tenir dificultats quan es produeix una nova incorporació, ja que en no disposar d'un sistema pautat, la persona no sap com "fer les coses", i a vegades tampoc es té clar com es feien abans.

DIAGNÒSTIC DE L'EIX: "SISTEMATITZACIÓ DE LA GESTIÓ"

- En general, en les entitats del CNJC hi ha molt poca formalització. Els processos establerts per escrit són mínims.
- La gestió econòmica en alguns casos ni tan sols compta amb l'elaboració d'un pressupost formal.

• En algunes organitzacions, les més grans, sembla que hi ha certa estandardització de processos, encara que no sempre estan per escrit. El fet de comptar amb un nucli assalariat relativament estable facilita que es mantinguin els procediments i maneres de treballar.

• Les petites organitzacions tenen més dificultats a l'hora de tenir membres que assoleixin nous càrrecs. Sovint no saben com fer les coses, i, de vegades, ni tan sols tenen clar com es feien abans. Es confia molt amb el treball conjunt, en el boca a boca i les reunions informals.

• La comptabilitat de les despeses no sempre es duu a terme assignant costos a les activitats. Moltes entitats no són conscients de quines són les despeses per a cada tema.

• Hi ha certes característiques de les activitats que els dificulta la planificació o sistematització (cas de manifestacions, notícies d'actualitat,...)

COM ESTÀ LA NOSTRA ENTITAT EN L'EIX: "SISTEMATITZACIÓ DE LA GESTIÓ"?

- Tenim normes escrites sobre com realitzar les tasques més repetitives?
- Som conscients de la manera que hem de treballar? Com ensenyem la gent nova?
- Tenim de vegades la sensació de perdre el temps perquè s'han de repetir tasques que altres persones han fet de manera diferent?
- Ens trobem de vegades amb problemes i sense saber com actuar perquè quan es presenta una situació anò-mala en la gestió no disposem de les eines adequades?

DESIGS EN RELACIÓ A L'EIX: "SISTEMATITZACIÓ DE LA GESTIÓ"

- Comptar amb documents que permetin, per exemple, l'elaboració d'un pressupost anual de manera sistematitzada. Tenir conceptes establerts i fórmules per realit-

«El que reclamem és que es treballi més amb convenis, i es deixin de banda les subvencions puntuals. Treballar amb convenis significa no només donar més estabilitat, sinó que també és un reconeixement del treball que està fent l'entitat.»

Extret d'una taula subsectorial

zar els càlculs pertinents permetria reduir la quantitat de temps i recursos necessaris per dur a terme uns processos que s'ha d'entendre que formen part del dia a dia de les organitzacions i, que, per tant, d'ells en depèn parcialment el bon funcionament.

• Una part del que s'entén per sistematització de la gestió requereix del recull d'alguns processos amb documents que ajudin a preveure i planificar les necessitats de l'organització amb un horitzó temporal ampli, a mitjà i/o llarg termini. La millora dels sistemes de planificació permetrà fer i comptar amb unes previsions més acurades dels possibles escenaris futurs.

• Es desitjaria que hi hagués una sistematització de la gestió no només a les entitats, sinó també que no s'haguessin de repetir tramitacions diversos cops, i que s'assolissin uns contactes més sòlids amb les administracions públiques comptant amb més convenis i tractament plurianual.

• Un altre vessant de la sistematització de la gestió consistiria en adoptar sistemes que permetessin fer una assignació adient dels costos que suposa cada projecte o activitat que es duu a terme.

• Sobretot en el cas de les entitats polítiques on part de l'activitat ve condicionada per l'actualitat fóra molt útil fer ús de la història per mirar cap al futur.

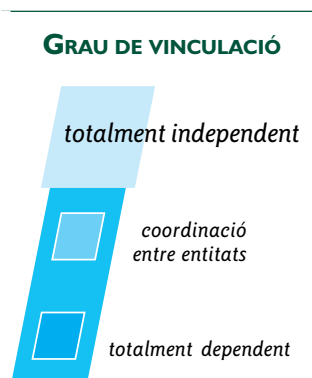
• En definitiva, les organitzacions desitjarien no haver de reinventar els procediments cada vegada que es produeix un traspàs de càrrecs i de personal remunerat. Això seria possible si existís una sèrie de processos formalitzats que ajudessin a fer més àgils i suaus aquests períodes.

6.10. EIX 6: GRAU DE VINCULACIÓ

Dins del moviment associatiu juvenil existeixen múltiples relacions entre les entitats, federacions i moviments. També hi ha entitats membres del CNJC que estan lligades o col·laboren en diferents terrenys amb altres associacions externes, siguin organitzacions no estrictament juvenils, o de vegades estrangeres.

Es pot caracteritzar una entitat segons si manté vincles amb alguna/es entitat/s, o si, al contrari, actua de manera totalment independent en tots els àmbits, i realitza els programes i projectes sense col·laboració.

COM ENTENDRE L'EIX: "GRAU DE VINCULACIÓ"?

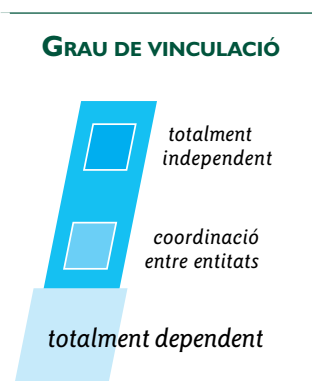


Les organitzacions situades en la part més alta...

...els pot resultar més difícil obtenir notorietat i reconeixement en els moments inicials;
...no compten amb recursos externs en èpoques de crisi o en les primeres etapes de vida de l'entitat;

...compten exclusivament amb programes propis, sense res que "els vingui donat des de fora";
...disposen de menys alternatives per a obtenir recursos;
...tenen més clars els objectius; i
...no estan condicionades per complir requisits ni se'ls limita de manera externa el que han de fer ni com.

Les organitzacions situades en la part més baixa...



...són més dependents de les entitats amb les quals es relacionen;
...poden rebre ajudes en cas de necessitat;
...disposen d'una alternativa important per obtenir recursos, que és l'entitat de la que depenen;
...el fet de pertànyer a una organització més important els permet

aprofitar economies d'escala i reduir costos, quan hi ha una part compartida (local, gent treballant a les dues organitzacions...);
...sovint són conegudes a través d'aquesta relació amb l'organització mare (es considera dependent perquè l'entitat mare és major, més influent);
...es poden veure condicionades pels requisits establerts per l'organització de la que depenen;
...compten amb un major ventall de prestacions o serveis a l'abast i disposen de millors condicions a partir de la mateixa entitat, i
...tenen més pes i poden fer major pressió que de manera individual, però alhora disposen de menys independència; i es veuen influïdes per tot allò que afecti l'organització mare, ja sigui amb conseqüències positives o negatives.

DIAGNÒSTIC DE L'EIX: "GRAU DE VINCULACIÓ"

- Sovint les relacions i els lligams existents estan molt lligats al finançament: una organització dona suport a una altra en temes econòmics, ja sigui de manera constant —entitats polítiques amb el seu partit— com en casos excepcionals (préstecs, ajudes en cas de problemes de tresoreria).
- Hi ha més tendència a queixar-se sobre les limitacions sense valorar massa els avantatges que els representa compartir o comptar amb una cessió de locals.
- Hi ha diferències clares entre tipologies: totes les polítiques depenen d'un partit mare, les sindicals d'un sindicat mare. La relació difereix una mica segons la intensitat i els condicionants que suposi, però, existeixen força similituds. Hi ha altres relacions de dependència que permeten viure, però, de manera independent.

COM ESTÀ LA NOSTRA ENTITAT EN L'EIX: "GRAU DE VINCULACIÓ"?

- Ens hem plantejat què ens aporta o aportaria el fet de pertànyer a una federació o a un col·lectiu?
- Ens trobem massa condicionats per la relació amb altres organitzacions o pels requisits que ens imposen?
- Fem el que volem o fem allò que ja ens ve donat? De tota manera..., coincideix amb el que faríem si decidís-sim nosaltres al 100%?

DESIGS EN RELACIÓ A L'EIX: "GRAU DE VINCULACIÓ"

- Les entitats que han sorgit a partir d'una altra entitat amb la seva pròpia història creuen necessari que existeixi un respecte mutu entre l'entitat mare i la filla. El respecte de l'entitat mare envers la filla passa perquè l'organització gran reconegui la pròpia identitat de l'entitat de base alhora que ha de reconèixer la importància de la tasca que aquesta duu a terme en el dia a dia.
- Les organitzacions de base desitgen que les entitats de segon ordre entenguin que fer una aportació econòmica des de les entitats de segon ordre a les de base va més enllà d'una donació pura i dura, ja que constitueix una inversió. Les entitats de base que voldrien tenir una major independència econòmica creuen que d'aquesta manera podrien tenir més llibertat per participar en determinades campanyes.

6.1.1. ELABORACIÓ DEL PERFIL PERSONALITZAT D'OBJECTIUS

Un cop analitzats cadascun dels eixos amb una visió de futur individualitzada per cada organització, es pot representar en quina zona de cadascun voldria situar-se l'entitat. En definitiva, es tracta de crear el mateix mapa que es podria realitzar per la situació actual de l'organització, però aquest cop el que es representa no és on se situa l'organització, sinó on voldria situar-se. Podríem trobar una situació, per exemple, com la següent:



Així, ajuntant els dos mapes, el de la situació actual i el de la desitjada, tota organització pot tenir una idea de en quins punts li interessa millorar, i prioritzar els eixos en els que es considera més rellevant moure's amb vista a estudiar les propostes del següent capítol.

7. PROPOSTES I RECOMANACIONS

7.1. INTRODUCCIÓ

Com s'ha anat repetint al llarg de tot l'informe, cal entendre que tot el treball realitzat està dirigit a respondre les necessitats de les organitzacions sempre **en l'àmbit individual**. És a dir, que cada entitat es vegi representada en les afirmacions i opcions, segons les seves peculiaritats, per tal que les aportacions finals i les propostes es puguin adaptar de manera més exacta a cada cas. El rol de les entitats és treballar els àmbits que aquí es proposen, veure com estan reflectides, en quins àmbits es veuen més representades, i, per tant, determinar quines recomanacions són les que més s'adapten i necessiten davant dels seus propis reptes.

Aquest treball de reflexió és indispensable per ser conscients les mateixes entitats d'on se situen, les possibilitats de què disposen, el possible paper proactiu que poden portar a terme en alguns àmbits potser abans no considerats, i la possible comparació relativa respecte a altres entitats.

Amb els escenaris, cada organització ha de veure per un costat quins són els temes que ha d'evitar al màxim possible per tal de poder sobreviure en els entorns actuals, i actuar satisfent les necessitats plantejades, aportant al màxim a la societat, però alhora sent eficient.

Al final del capítol, cada organització pot ser conscient, a partir de les seves voluntats i de la presentació dels riscos i reptes més generals, sempre tenint en compte les seves peculiaritats, de quina és la situació en la qual es voldrien ubicar. I atès que anteriorment ja s'ha explicat cadascun dels eixos i l'entitat s'ha vist situada en cadascun d'ells, aquest "on es vol anar" es pot traduir en "on es vol situar l'organització en cadascun dels eixos". Per tant, obteníem dos mapes diferents.

Si l'objectiu d'aquest estudi és ajudar les organitzacions a la millora, especialment en el tema del finançament, no es pot limitar a aquest nivell de reflexió sobre la situació actual i sobre la desitjada. Tot i que es tracta d'un pas previ indispensable, i que no sempre se li dona la importància que requereix, no és suficient, ja que sovint falta informació sobre possibles eines, procediments, exemples o propostes per fer aquest camí. Sovint es troben casos, no només en el món associatiu, sinó en molts altres àmbits, on determinades persones o entitats opten per posar en pràctica determinades mesures, sense haver realitzat un diagnòstic i

reflexió prèvia. A vegades es creu que una determinada mesura ajudarà, però, no haver estat conscient de la veritable realitat de l'entitat i no haver estudiat amb detall quina és la situació a què es vol arribar, pot portar a perdre el temps amb mesures que no acaben aportant res a l'organització, i fins i tot, poden empitjorar-la. És per això, que en aquest capítol es donaran algunes idees i propostes sobre com passar d'aquesta situació actual a la ideal, però només tindran sentit un cop s'hagi tingut en compte tot el treball previ.

El capítol pretén donar eines i idees sobre què han de fer les organitzacions per poder arribar a la situació desitjada en cadascun dels eixos. Es pretén a més, oferir eines per ajudar a les organitzacions a recórrer la distància entre el que es vol i el que es té.

7.2. EIX I: L'ESTRUCTURA FINANCERA

7.2.1. Reflexió estratègica

A partir de l'anàlisi realitzada, s'ha vist que en general les organitzacions del CNJC compten amb un pressupost majoritàriament públic.

Amb vista a l'elaboració de les propostes, resulta més adient separar l'estructura financera no només segons l'origen públic o privat, sinó afegir la idea de si la procedència és externa o interna. Ja s'ha parlat al llarg de l'estudi que dins els ingressos privats hi ha els que es poden anomenar aportacions alienes, que estarien formades per les donacions (de particulars o organitzacions), les aportacions d'entitats relacionades, els patrocinis o publicitat i altres ingressos. Per altra banda es compta amb els ingressos propis o autofinançament, representats pels imports de les quotes, els ingressos per activitats i serveis, i la venda de materials.

Davant les possibilitats de fonts de finançament diferents, cal analitzar cadascuna de les alternatives de manera detallada i considerar quines convenen i per a què. Tot i que aquest procés de reflexió i anàlisi s'ha de realitzar en l'àmbit intern, i difícilment es pot parlar d'algunes fonts més o menys encertades en general (o pel context de les entitats membres del CNJC), el que sí que es pot generalitzar és que hi ha una sèrie de qüestions que sí que ha de realitzar cada organització com a pas previ per actuar i buscar finançament.

De manera simplificada, es poden realitzar alguns llistats de preguntes que cada entitat es pot plantejar per es-

tudiar la conveniència de cadascuna de les possibles partides de finançament —segons l'agent del qual vinguin—, l'adequació per a algun projecte en concret que es vulgui realitzar, el com afrontar aquesta relació, entre altres.

Així, en general, per a cadascun dels col·lectius amb els quals es pugui plantejar l'organització buscar finançament, es pot preguntar a priori:

PREGUNTES:

- Quina relació tenim actualment amb aquest col·lectiu o institució?
- Com li interessa el projecte a aquest finançador potencial?
- Quina part del cost podria assumir?
- Què se li pot oferir en canvi? Ens convé?
- Quin és el mecanisme que ens beneficia més a ambdós?

- Com el podem informar del projecte i de com volem que col·labori?

Si bé les preguntes anteriors són força generals, un cop adequades a cadascun dels grups poden ser més concretes i més fàcils de respondre en cada cas.

Així, per exemple, les entitats es poden plantejar les possibilitats per a cadascun dels agents, d'acord amb la valoració general i de la distribució actual de l'estructura financera, i decidir o prioritzar quines fonts els interessa promocionar més en un moment en concret, o quines menys. A tall d'exemple, algunes de les qüestions sobre les que les organitzacions s'haurien de plantejar per cadascun dels col·lectius o possibles fonts, amb vista a la recerca de finançament, podrien ser com les que apareixen als següents quadres:

REFLEXIÓ SOBRE LES DIFERENTS FONTS DE FINANÇAMENT

ADMINISTRACIÓ

- Quina relació tenim actualment amb ella? (ens limita exclusivament a rebre finançament o la relació va més enllà, per a quins projectes en concret, tipus de subvencions/convenis,...)
- Quin finançament rebem de procedència pública? Es correspon amb l'estructura que voldríem?
- Si analitzem els pros i contres d'aquesta font, ens interessa incrementar-la? (si ja considerem que tenim massa fonts públics, hauríem de descartar l'opció)
- De quines administracions rebem i quant? (aquesta anàlisi ja hauria d'estar feta)
- Quines administracions estan relacionades amb el(s) projecte(s) que volem portar a terme?
- Quins són els seus mecanismes per a finançar entitats? Buscar informació sobre el passat en les seves aportacions, procediment de sol·licituds, relacions més habituals,...
- **Si hem trobat administracions factibles (segons la seva naturalesa i la nostra voluntat) aleshores, elaborarem la sol·licitud de subvenció/conveni.**

ASSOCIATS/MILITANTS

- Qui són els nostres associats/ades o militants? (cal tenir una idea general sobre el seu perfil, per exemple, sobre la capacitat econòmica, nivell social, característiques,...)
- Quina relació econòmica tenim amb ells actualment?
- Paguen quotes? Quant?
- Paguen per les activitats que realitzem o els serveis que els hi oferim? Quant?
- Rebem donatius d'ells de manera generalitzada?
- Com es relaciona amb els/les associats/ades el(s) projecte(s) que volem realitzar? En són els beneficiaris?
- Si en són beneficiaris, donada l'actual relació, es podria cobrar part del projecte als usuaris? Quina?
- Si no en són, i actualment aquest col·lectiu pot assumir més despeses, podríem fer una campanya puntual de recaptació en l'àmbit intern? (cartes, venda de material específic, buscar donatius puntuals, oferir serveis/activitats puntuals amb aquest fi...)

PARTICULARS¹⁴

- Es tracta d'un projecte amb el qual la gent pot estar disposada a col·laborar econòmicament perquè es porti a terme, de manera desinteressada?

¹⁴ Es tracta d'un punt molt similar a l'anterior, en el fons es tracta de persones que individualment poden aportar econòmicament donatius, o participar en activitats, per tant, algunes qüestions es repetiran, amb l'excepció que en aquest cas no es tracta de persones que han de formalitzar la seva relació amb l'entitat, no s'hi ha afiliat, poden ser persones que ens coneixen amb anterioritat o que hi han contactat per primer cop.

- Hi ha la possibilitat de celebrar un acte/activitat oberta amb finalitat de recaptació: festa, concert, fira, aprofitar altres situacions de trobada, festes majors,...?
- Fins a quin punt aquest tipus de campanya es pot obrir a altres públics a part de l'intern?
- Com accedir a aquestes persones externes? Amb la realització d'activitats obertes? Es pot aprofitar la força dels nostres associats com a transmissors?

EMPRESSES

- Situació actual de les relacions: s'ha treballat alguna vegada conjuntament? En què ha consistit la relació, només donatiu? Amb qui s'ha treballat?
- Pensar en els possibles criteris per considerar que una empresa pot ser un possible col·laborador (quines es descarten segur)
- Pensar en el projecte: la seva naturalesa està relacionada amb el món empresarial? Té un caràcter que el fa difícilment compatible amb valors empresarials?
- Quin(s) sector(s) estan més relacionats amb el projecte?
- Amb quines empreses tenim possibilitats de contactes? (A partir d'associats, relacions anteriors, exmembres, col·laboracions anteriors...)
- Elaborar un possible llistat d'empreses amb les quals pensem que hi pot haver alguna possibilitat perquè poden estar interessades o presenten tendència a col·laborar en aspectes socials (o, si no ho han fet, semblen tenir potencial), es té relació, estan en el sector,...
- Pensar com pot aportar l'empresa, en principi econòmicament, però també amb altres recursos necessaris per al projecte. Reflexionar sobre què li pot interessar d'obtenir a l'empresa en concret, i si hi ha la possibilitat amb el nostre projecte, i ens interessa com organització.
- Elaborar un material d'explicació del projecte: com vendre'l. Què demanem i què oferim. Importància de la presentació. La qualitat en aquest procés pot arribar a influir la perspectiva que l'empresa tingui de la nostra organització (que no els faci por, no confiïn). Seriositat i professionalitat, però sense sortir dels nostres ideals.
- Si ens han concedit finançament, sempre hem de treballar la relació: agrair la col·laboració, informar constantment de com està la realització, comunicar els resultats,... Treballar amb la possibilitat que la relació amb l'empresa no es limiti a aquest únic projecte: estudiar la viabilitat de realitzar projectes similars de manera contínua, seguir sempre en contacte amb l'organització, anar informant periòdicament de tot allò que es va fent, potser buscar recursos o relació constant que no representi tan d'esforç per part de l'empresa,...

FUNDACIONS

- Situació actual de les relacions: s'ha treballat alguna vegada conjuntament? En què ha consistit la relació, només donatiu? Amb qui s'ha treballat?
- Quines fundacions coneixem? Quin tipus de projectes acostumen a finançar cadascuna?
- Amb quines fundacions podem considerar que serà més factible obtenir finançament per al(s) projecte(s)?
- Com podem presentar el projecte a la institució? Pensar el millor format, redactar un informe en el que es detalli el projecte en si, les necessitats de recursos, però on també es descrigui l'organització i el seu treball.

QUÈ PODEM FER COM A ORGANITZACIÓ?

- Analitzar cadascuna de les **fonts de finançament actuals**, i quina **relació** es manté amb cadascun dels agents.
- Reflexionar sobre les **potencialitats** de les diferents fonts de finançament.
- Plantejar com **vendre els projectes** a finançadors potencials externs.

7.2.2. Estratègia financera

L'estructura de finançament no és quelcom que es pugui canviar fàcilment. De fet, molts intents de canviar l'estructura de finançament d'una organització fracassen a causa del fet que no és té en compte que aquest és un procés lent impossible de realitzar d'un dia per l'altre. Però, això no vol dir que sigui quelcom inamovible.

L'estructura de finançament és una part força estable de l'organització, però sobre la qual podem prendre decisions estratègiques per a situar-la on desitgem. A partir de llavors, es tracta de treballar per intentar moure's en la direcció establerta, per tal d'arribar en uns quants exercicis a l'estructura de finançament triada.

Però aquesta reflexió sobre l'estructura desitjada no pot ésser determinada d'acord amb la casualitat o de desigs més o menys capritxosos. El finançament que tingui l'organització té una relació directa amb molts aspectes de la gestió d'aquesta. Així, per exemple, una entitat que treballi molt amb subvencions segurament tindrà problemes de tresoreria, mentre que una que tingui molts associats tindrà problemes de gestió d'administració i de rebuts. Per tant, cadascuna de les entitats haurà de tenir un funcionament diferent depenent de la seva estructura.

Les variables que han de guiar el procés de reflexió estratègica sobre quina és l'estructura de finançament desitjada per a l'entitat poden ser algunes de les següents:

- Estructura de gestió
- Capacitat d'incrementar els associats
- Implicació de les Administracions en l'entitat (o en el subsector)
- Grau de capacitat de gestionar la tresoreria
- Grau d'independència necessari per a l'activitat de l'entitat
- ... entre d'altres

Creiem que és necessari fer esment de la importància que existeix en el fet diferenciador d'unes i altres organitzacions. En el cas de les organitzacions que eren de segon ordre s'ha vist que el paper que tenien al voltant del finançament de les organitzacions era diferent depenent de cada organització. Hi ha organitzacions de segon ordre que es dediquen exclusivament a fer el repartiment del finançament públic que es destina als seus centres. Per tant, el seu paper és establir el pont entre l'Administració i els centres. Si en un moment donat les organitzacions deixen de fer de mitjanceres d'aquests diners, per exemple si les subvencions s'atorguen directament als centres o delegacions en lloc de distribuir-les des de la seu, el volum de finançament públic amb el qual comptaran serà molt inferior, perquè ja no passaran per les seves mans aquestes quantitats en general molt significatives. Per tant, tot i que aquest fet variï totalment l'estructura financera de l'entitat seu, no implica grans variacions en la manera de funcionar, ja que la seva activitat sobre aquests diners era fer de gestor, una entrada de sortida

immediata. El moment en el qual l'organització deixa de comptar amb ells, l'estructura financera tindrà una composició que pot ser molt diferent, però l'activitat de l'organització no tindrà moltes variacions respecte abans.

Segurament, el que es pot deduir a partir d'aquest cas que serveix com a il·lustració, és que tot i que l'estructura financera ve determinada pel volum d'ingressos, cal diferenciar entre els que podem considerar ingressos "reals" o entrades de diners per a l'activitat i els que tot i comptar com a ingressos, només consisteixen en una entrada de diners que acaba sortint immediatament. Per tant, a l'hora de parlar d'estructura financera també es pot diferenciar entre la global i l'estructura financera pel que fa a les quantitats reals de les que fa ús l'entitat.

Tant davant les administracions públiques, com en la recerca de finançament privat, és molt important fer una bona quantificació de les necessitats financeres per cadascun dels projectes pels quals es demanen subvencions. Això servirà per poder assegurar que es compta amb els recursos necessaris per dur a terme cada projecte.

Sovint es tendeix a considerar com a costos d'un projecte en concret les despeses més immediates, quan en realitat s'ha d'adoptar una perspectiva més àmplia. Per exemple, ens podríem trobar amb el cas concret que una organització volgués realitzar una activitat internacional, que segurament, sigui del tipus que sigui, requerirà realitzar trucades telefòniques per a la seva preparació. A banda de les despeses que es generin per la realització de l'activitat també cal considerar tots aquells costos addicionals que ha suposat. Podem imaginar que, tot i que la factura telefònica és un cost d'infraestructura que té origen en la gestió diària de l'entitat, una activitat internacional pot repercutir en l'import final, pel fet que s'han realitzat trucades excepcionals. Per tant, aquest excés que va més enllà de l'activitat ordinària, s'hauria de comptar com un cost més del projecte, per tal de buscar finançament, perquè si no es fa d'aquesta manera el que succeeix és que s'estan incrementant les despeses de funcionament ordinari per tasques que es poden assignar a activitats en concret. A més a més, sovint per les despeses generals es compta amb un conveni fix, perquè de fet es pot suposar que aquest funcionament ha de ser relativament constant independentment de les activitats. Sempre que es trobi que aquestes despeses presenten variacions importants, cal plantejar-se què succeeix.

Un altre fet que cal tenir en compte a l'hora de comptabilitzar els recursos per als projectes és el de les persones que el portaran a terme. No es tracta només de definir les tasques de cadascun (com es veurà en altres apartats relacionats amb les persones), sinó associar els costos que es puguin atribuir, si s'escau. Per exemple, en el cas que es requereixi contractar una persona o algun servei extern pel fet de portar a terme aquest projecte, es trac-

tarà d'una despesa més que hem de tenir en compte quan es busqui finançament per l'activitat.

A l'eix de sistematització de la gestió es parlarà sobre la importància d'establir centres de cost¹⁵ amb una assignació el més acurada possible dels costos derivats de cadascun dels projectes. Com en altres casos, els efectes de les recomanacions són col·laterals i afecten en diversos aspectes el finançament de les organitzacions. Sens dubte, a l'hora d'aconseguir més finançament públic com més detallat estigui el projecte que es farà serà millor.

QUÈ PODEM FER COM A ORGANITZACIÓ?

- Analitzar quins **factors influeixen la composició actual** de la nostra estructura financera, i quines **implicacions** tindran aquests **amb vista al futur**.
- Reflexionar sobre **l'estructura desitjada**, i elaborar un **pla d'acció** per obtenir-la.
- Ser conscient de la **lentitud** dels processos de transformació d'estructura, però actuar **coherentment** en el dia a dia. Per exemple, a l'hora de buscar finançament concret per a un projecte tenir present cap on anem en el terreny global.

Una altra recomanació és la de treballar el concepte d'**equilibri entre les fonts de finançament** de l'entitat.

La interpretació d'equilibri no pot ser una interpretació lineal que busqui l'equilibri 50-50, o 25-25-25-25. De fet, els percentatges no diuen gran cosa. Estem parlant del concepte d'equilibri financer, que parla de l'equilibri entre l'actiu i el passiu.

7.2.3. Com incrementar el finançament públic

Si es vol comptar amb una estructura amb un percentatge d'ingressos públics majors dels que es disposa actualment, es poden prendre algunes accions per incrementar aquesta part. Per un costat, cal tenir present la relació actual amb les administracions, i tractar d'afavorir al màxim un clima de col·laboració no només en l'àmbit econòmic, sinó amb la recerca d'una relació contínua i estable que es pugui mantenir.

A més a més, també es pot millorar la manera de presentar els projectes o activitats per sol·licitar les subvencions, amb l'aportació de diferents criteris que justifiquin en major mesura la necessitat que les administracions col·laborin. De la mateixa manera es pot millorar posteriorment en el seguiment i l'avaluació dels resultats finals, pensant en futures col·laboracions.

Tot i que l'estructura de finançament és individual, les organitzacions haurien de treballar conjuntament per tal

d'aconseguir un major volum de finançament públic. Contràriament a la idea de la competència de les organitzacions per tal d'obtenir finançament públic, cal veure que la col·laboració és positiva per tal de poder comptar amb major notorietat per a determinades reclamacions. Així, el treball conjunt de les organitzacions es podria fer en un mateix grup quan tenen unes necessitats similars, per tal de demanar, per exemple, noves tipologies de subvencions que fóra bo que existissin i, que en l'actualitat no estan entre el ventall de fonts públiques a escollir. Es podrien cobrir millor les demandes de necessitats tot tenint en compte el que requereix cada tipus d'organitzacions. Juntes poden desenvolupar formes conjuntes de com justificar les necessitats i de com convèncer a les administracions que realment necessiten els diners per fer els projectes i activitats que diuen que han de fer. L'acció de pressió d'aquesta manera té molt més impacte un cop es presenta, però alhora pot estar més meditada i treballada, ja que es realitza amb la participació de múltiples interessats, cadascun dels quals pot aportar diferents idees que potser en l'àmbit individual no haguessin sorgit.

Cal que les organitzacions siguin conscients del per què l'Administració pública els atorga o no finançament. Les organitzacions compten de vegades amb portafolis de projectes que no s'adiuen exactament amb els objectius organitzatius. Per exemple, quan una organització es dedica a demanar finançament per realitzar un projecte de cooperació, probablement l'Administració prioritzarà aquelles organitzacions que tenen com a objectiu principal aquest tipus de tasques mentre que deixarà en segon terme aquelles organitzacions que tenen altres objectius entre les seves prioritats. Cal, doncs, tenir clar ja en demanar les subvencions quines són les possibilitats d'assolir un o altre tipus de finançament.

QUÈ PODEM FER COM A ORGANITZACIÓ?

- Treballar una relació **no només econòmica** amb les administracions.
- Buscar **criteris de justificacions** per la concessió d'ingressos públics, sistemes més formalitzats.
- **Unir forces** amb altres organitzacions per presentar demandes davant les administracions.
- **Adequar-se als objectius organitzatius** en els projectes realitzats, o com a mínim tenir clar que l'administració ha de prioritzar, i un possible criteri en alguns casos és estar focalitzat en allò que correspon als objectius.

7.2.4. Com incrementar el finançament privat

Un cop plantejat el llistat de preguntes més o menys

¹⁵ Veure la definició de centres de cost a l'eix 5 de sistematització de la gestió, apartat de Recopilació i Presentació de la Informació (7.6.2).

establert a priori, podem acabar determinant quina és la relació actual amb aquest grup o empresa, quina capacitat econòmica té (quines quantitats podria assolir), quin interès té pel projecte en concret, i com se li pot presentar de manera que resulti interessat participar sense que es perdi la seva essència. S'ha d'intentar cobrir els costos totals de manera relativament diversificada i no dependre excessivament d'una única partida, i permetre en ocasions anar incrementant la col·laboració d'altres entitats amb vista al futur, sigui pels projectes actuals o per altres de nous.

Una de les formes d'incrementar el finançament privat està relacionada amb l'eix següent d'innovació. Si s'aconsegueixen formes de finançar-se alternatives hi ha una probabilitat més gran que les organitzacions siguin capaces de conformar una estructura de fonts de finançament que incrementi el volum de finançament —ja sigui privat o públic, segons els desigs de l'entitat. Per exemple, l'increment del finançament privat podria venir donat en alguns casos si es consideressin les donacions en espècie.

Finançament privat aliè

Quan es fa una aproximació al finançament privat s'ha de tenir en compte que a més de justificar amb precisió a què es destinaran els diners que es rebin o aquell finançament en espècie que es pugui aconseguir, resulta molt important explicar al donant o patrocinador de quina manera pot beneficiar-se de la col·laboració que farà amb l'entitat. És a dir, no només es tracta d'aconseguir que hi col·labori sinó també d'implicar-lo en l'entitat de manera que se'l pugui, en certa manera, fidelitzar per tal que repeteixi la col·laboració.

Cal que les organitzacions es plantegin si quan han rebut finançament per part d'empreses, o bé de donants particulars han tingut cura suficient d'informar a les organitzacions sobre el seguiment dels projectes. Per molts donants, resulta clau per repetir l'experiència de col·laboració amb entitats, saber on van a parar els seus diners. Per tant, les organitzacions, no només per incrementar el finançament privat, sinó també per poder fidelitzar els donants i patrocinis o col·laboracions d'empreses, cal que tinguin present la importància de la rendició de comptes sobre les actuacions de l'organització, així com també de la comunicació amb tots els agents que participen en tirar endavant els projectes i, en definitiva, l'acompliment dels objectius organitzatius.

Per incrementar els ingressos privats aliens d'una organització és vital comptar amb una perspectiva força oberta i orientada a la col·laboració. És a dir, que en molts casos es tendeix a buscar directament relacions de donador/finançat quan potser és convenient començar treballant conjuntament en petits temes i anar incrementat la intensitat de la col·laboració fins a donacions econòmiques importants.

Per a tots els casos cal “saber vendre bé” el projecte, però especialment en el cas de les empreses i fundacions que són organismes més formalitzats i dels quals volem la màxima predisposició per atendre la nostra sol·licitud. Això implica comptar amb models per presentar-nos com a entitat, presentar els projectes, i també poder oferir *a posteriori* mesures de resultats, com veurem en altres recomanacions més endavant.

Finançament privat propi

Al començament de l'apartat es deia que les organitzacions han de ser conscients de quines són les seves possibilitats. Si és possible augmentar el nombre de membres i, en conseqüència, els ingressos en concepte de quotes sense que això resulti excessivament complicat per a l'organització, aquesta és una de les possibles vies per incrementar el finançament privat. En canvi, per algunes entitats incrementar els ingressos per quotes resulta impossible perquè difícilment poden aconseguir tenir en un període breu més persones que els donin suport. Altres organitzacions no compten amb una política de pagament de quotes per part dels membres. Com a molt algunes d'elles realitzen donatius voluntaris o paguen algunes de les activitats en les que participen. En aquests casos, és complicat demanar un pagament per part d'un col·lectiu que no està obligat, si més no, taxativament. Tan sols es comptaria amb la possibilitat de promocionar la col·laboració econòmica de manera desinteressada, i buscar els mecanismes perquè campanyes d'aquest tipus obtinguin els millors resultats possibles.

QUÈ PODEM FER COM A ORGANITZACIÓ?

- Buscar **diversitat** en les fonts de finançament.
- Pensar quina és la **contraprestació** que vol i pot rebre un possible donant.
- Treballar la **relació** amb els finançadors: **comunicació** constant, **seguiment** de l'evolució del projecte, presentació dels **resultats**.
- Tenir un sistema formalitzat per **presentar els projectes** a un finançador potencial, on es presenti el projecte i l'entitat.
- Pensar en les **implicacions** a mitjà i llarg termini de cadascuna de les possibles fonts, a més a més de l'efecte immediat i la factibilitat d'obtenir-les.

7.3. EIX 2: GRAU D'INNOVACIÓ EN LA CAPTACIÓ DE FONTS DE FINANÇAMENT

7.3.1. Informació i recerca

En l'apartat de diagnòstic ja s'ha fet referència a la posició, globalment, en la que se situen dins aquest eix les

organitzacions del CNJC. Si bé és cert que de mica a mica van sorgint diferents idees i iniciatives puntuals des d'algunes organitzacions, a la pràctica encara queda molt de camí per recórrer en la recerca de noves fonts de finançament diferents a les tradicionalment emprades.

Per aquest motiu, les recomanacions que s'inclouen en aquest apartat van totes encaminades en el mateix sentit: incrementar la innovació. No obstant, un primer element previ i indispensable, és treballar en la recerca d'informació.

Per un costat, cal tenir ben present el paper de la mateixa organització: les seves peculiaritats, necessitats i possibilitats. Però per tal de ser capaç de buscar les màximes oportunitats per innovar i tenir un millor coneixement de l'entorn on se situa l'entitat, cal no limitar-se a l'anàlisi interna. Qualsevol organització surt beneficiada de la recerca d'informació, de treballar recollint notícies o experiències interessants que s'hagin dut a terme en el propi sector o similar. Conèixer en detall diferents casos, i comptar amb una perspectiva àmplia i oberta a noves possibilitats fa que les organitzacions siguin més flexibles i tinguin a l'abast més iniciatives, o com a mínim idees per posar en pràctica en cas que es presenti l'oportunitat. Fins i tot, és necessari tenir present què està passant a l'entorn de l'organització: el barri, la ciutat,... Un dels motius pels que s'acostuma a mancar d'innovació en les organitzacions no és únicament la falta de recursos per portar-los a terme, sinó també la manca de creativitat o idees.

Per tant, la primera recomanació en aquest sentit és treballar de manera contínua la recerca d'informació, estar sempre assabentat d'allò que passa en el sector, d'allò que fan altres organitzacions, dins i fora del CNJC, siguin juvenils o no, o fins i tot quines són les experiències que es donen a l'estranger en el tema de la captació de fons. El coneixement d'aquests temes pot aportar moltes idees interessants que posteriorment les organitzacions hauran d'estudiar, veure quines són aplicables a la seva situació i quines no, o bé quines els interessin ateses les seves característiques i els seus valors.

La proposta que es podria fer en general a les organitzacions membres del CNJC amb vista a millorar seria **treballar més la recerca i l'ús d'informació, i incrementar la col·laboració**. Sovint les organitzacions tendeixen a limitar-se molt a la pròpia experiència, mentre que el fet de compartir idees i els casos que s'han donat en cadascuna poden ser una eina útil i fàcil que beneficiï a totes les parts. Cal esmentar en aquest punt el rol que pot jugar el mateix CNJC afavorint aquesta col·laboració en el cas de les organitzacions membres. Cal tenir present el paper del CNJC com a espai comú, i des d'on s'expressen les mateixes entitats.

En darrer lloc voldríem afegir que la importància de realitzar aquestes tasques de recollida d'informació i treballar amb una perspectiva oberta no s'ha de reduir a moments puntuals, quan les organitzacions busquin una solució concreta. Aquesta tendència s'ha de convertir en part de l'actitud de l'entitat, ha d'esdevenir quelcom sistemàtic.

QUÈ PODEM FER COM A ORGANITZACIÓ?

- **Informar-me** sobre què fan les entitats del CNJC i altres similars.
- Tenir una **mentalitat oberta**
- Adoptar una **actitud d'aprenentatge** a partir de les experiències, tan pròpies com alienes.
- **Adaptar casos** externs a la nostra situació per avaluar si seria convenient i/o adaptable.
- **Col·laborar** amb altres organitzacions: compartir informació i coneixements.

7.4. EIX 3: TIPOLOGIA D'ACTIVITATS

7.4.1. Reflexió

Una organització es pot definir per les activitats que realitza, ja que són l'element que la fan visible davant la societat. Per tant, és elemental que en l'àmbit intern es reflexioni sobre el tipus d'activitats que realitza, quins són els objectius d'aquestes, en general, si estan més orientades a mobilitzar la gent i fer-la participar, o si més aviat es compta amb uns beneficiaris més directes dels serveis que els ofereixen.

Ambdós tipus d'activitats són ben diferents, i poques organitzacions se situen en un extrem, però sí que és cert que sovint no s'és del tot conscient de la realitat organitzativa. Tota organització ha de tenir clar on dedica els esforços i el temps, com es distribueix entre les activitats o serveis que realitza. D'aquesta manera, podrà veure si realment allò que realitza coincideix amb la seva missió originària i el seu tarannà, ja que en molts casos les situacions de l'entorn o l'evolució mateix de l'entitat poden haver-la portat cap a un camí que es va distanciant de l'origen. Caldrà aleshores replantejar-se la raó d'ésser de l'organització, i veure com canviar les activitats per poder ser coherents.

Com determinar quin és el tipus d'activitats que encaixen amb els objectius organitzatius? Segurament la millor opció és plantejar-se fins a quin punt les activitats que es fan tenen com a objectiu els mateixos que l'organització, veure com la veu la societat i si aquesta imatge que dona és coherent amb l'ideari, mirar quins són els beneficiaris actuals, i analitzar si corresponen amb el públic objectiu original.

QUÈ PODEM FER COM A ORGANITZACIÓ?

- Analitzar la realitat de la **distribució de les nostres activitats**, segons la dedicació, temps, esforç, recursos,...
- **Comparar** el que fem amb el que volíem fer, coincideix?.
- Estudiar quins **possibles factors** poden haver creat desajust en el cas que es doni (necessitat de recursos, evolució històrica, tipologia de membres,...).
- Realitzar un pla d'actuació per **reorganitzar el treball de l'organització** en el cas que no s'ajusti amb el nostre tarannà.

7.4.2. Model de qualitat en les activitats

Tota organització realitza una tasca a través dels seus projectes i activitats. Un aspecte a millorar en aquest àmbit és el de tenir en compte criteris de qualitat a l'hora de portar a terme les activitats. Amb això ens referim a ser conscients de la importància de "fer bé" les activitats.

És cert que en altres sectors estan més desenvolupats els models de qualitat, criteris a tenir en compte i possibles indicadors, però des del tercer sector també és necessari realitzar un esforç en aquest sentit. Com més qualitat hi hagi en els projectes i activitats, més fàcil serà la captació de fons per part de les organitzacions, ja que es tindrà una valoració més positiva de la seva tasca, en l'àmbit intern (els mateixos beneficiaris o membres), però també en l'extern (administracions, empreses, donants,...).

Com es pot tenir en compte la qualitat en les activitats pròpies de les associacions juvenils? Encara que no se segueixi una eina estricta de control de qualitat, un indicador d'aquesta variable és la satisfacció dels participants i usuaris, ja siguin directes o indirectes —per exemple, quan es treballa amb infants també cal tenir en compte la satisfacció dels pares. La satisfacció ve determinada per la percepció que tenen del servei o activitat, un cop contrastada amb les expectatives amb les que partien abans de participar o ser-ne usuaris. La següent taula mostra alguns dels factors que repercuteixen en la percepció de la qualitat¹⁶: No tots els elements anteriors tindran el mateix pes a l'hora que els usuaris i col·laboradors generin les seves percepcions un cop han participat, dependrà de la persona i també del tipus d'activitat. Des de l'entitat, ja es poden prioritzar alguns dels factors, i descartar els que no s'apliquen en el seu cas en concret.

El que sí que ens interessa com a organització és que la gent surti satisfeta. Es poden produir tres situacions diferents: que la gent compti amb unes expectatives superiors a la percepció final, i quedin insatisfets; que les percepcions finals superin les expectatives prèvies, i la satisfacció sigui molt elevada; o, finalment, que coincideixin les expectatives amb l'activitat percebuda, i es produeixi un ajust, és a dir, satisfacció. És evident que ningú desitjaria la primera situació, però fins i tot el segon cas tampoc és convenient. Oferir més del que s'espera és donar molt bona imatge per un tema puntual, però si es tracta d'una activitat que es realitza periòdicament té el problema que incrementa les expectatives de cara a la propera realització, i a vegades nosaltres

ELS CRITERIS DE QUALITAT

| CRITERI | DEFINICIÓ |
|-----------------------------|---|
| 1. Els elements tangibles | Estat del local on es realitzen les activitats, el material que es proporciona,... |
| 2. La fiabilitat | Habilitat per prestar el servei ofertat |
| 3. La capacitat de resposta | Estar preparats per atendre el públic que ho requereixi, poder respondre a interessats, tenir un punt d'informació. |
| 4. La professionalitat | Ser experts en l'àmbit que es treballa, actuar amb coneixement del sector. |
| 5. La cortesia | Tractar amb respecte i amabilitat als participants i usuaris. |
| 6. La credibilitat | Treballar amb honestedat. |
| 7. La seguretat | Que no existeixin perills o riscos associats, tenir control. |
| 8. L'accessibilitat | Que l'activitat sigui accessible a tots aquells a qui es dirigeixi, no posar frens ni límits. |
| 9. La comunicació | Que s'utilitzi un llenguatge fàcil i entenedor per al públic a qui es dirigeix, que s'informi adequadament |
| 10. Altres | Elements més característics del projecte o activitat en concret. |

¹⁶ Vernis, A. (1998) op. cit.

mateixos ens hem pogut posar el llistó massa alt. Per exemple, quan es rep extraordinàriament un ingrés que decidim aplicar en un projecte en concret, hem de ser conscients de quina serà la situació per l'any vinent, si convé forçar aquesta millora o ens portarà problemes. El desitjable és intentar encaixar el que s'espera amb el que oferim, i anar incrementant la qualitat de l'activitat d'acord amb les expectatives dels participants. Aquesta és la manera per poder mantenir la satisfacció d'usuaris i participants.

En definitiva, el que cal remarcar és que oferir activitats de qualitat no sempre significa dedicar-hi més recursos, perquè ens trobem amb limitacions. Per poder estar capacitats per realitzar activitats o projectes amb qualitat, es pot tenir en compte un esquema com el següent:

COM OFERIR ACTIVITATS DE QUALITAT?

Contacte amb el públic

Preparar els professionals que estaran en contacte amb el públic, donar la formació adequada, explicar les tasques i característiques de l'activitat,...

Elements físics

Preparar i equipar els espais físics on es portaran a terme les activitats. Treballar amb cura els materials que es proporcionen.

Usuaris

Tenir clara la relació que s'establirà amb els usuaris o participants, i treballar el seu rol, sigui actiu o passiu.

Oferta

Treballar tots els elements propis de l'activitat, no només l'activitat més bàsica, sinó tot allò relacionat (comunicació, temes addicionals,...)

Totes aquestes consideracions que s'han comentat són les que una organització ha de plantejar-se quan realitza les activitats, posar més atenció en el "com" es realitzen, perquè tot i que és cert que el vital és què es fa i a quines necessitats es respon, la manera com es porti a terme determinarà uns millors o pitjors resultats segons els objectius inicials, o una major o menor satisfacció dels participants.

QUÈ PODEM FER COM A ORGANITZACIÓ?

- Estudiar les activitats actuals segons un **criteri de control de qualitat**: com es porten a terme.
- Analitzar quins **factors són rellevants** per cada projecte/activitat, (quins determinen en major mesura la percepció dels usuaris)
- Veure com creiem que se situa la **nostra execució** en cadascun dels factors
- Analitzar el **nivell de satisfacció** dels nostres participants, per exemple mitjançant qüestionaris o enquestes.

7.4.3. Eines de màrqueting

En el cas que una organització estigui interessada en incrementar la seva prestació de serveis i/o activitats, cal plantejar-se què és el que ha de fer per incrementar el seu finançament per oferir aquestes. El primer pas que és inevitable és tenir present la importància de la qualitat, com ja s'ha dit en el punt anterior, com millor es realitzin, més fàcil serà obtenir recursos.

A més a més dels elements ja considerats en el punt anterior, es pot aprofundir en la qualitat dels serveis des d'una perspectiva de màrqueting. Per exemple, cal determinar a priori quin és el públic en concret a qui ens dirigim. Com més determinat estigui, més ens podrem ajustar a les seves expectatives en concret, i respondre de la millor manera. El procés que podem emprar per determinar el públic que ens interessa és la **segmentació**.

Un cop es té clar el concepte que oferim, cal tenir en compte **qui** és l'usuari d'aquest. Per tal de definir i acotar aquest públic caldria crear grups homogenis dins la societat (segmentar) i seleccionar a quins d'aquest ens dirigim. Per crear aquests grups es poden emprar diferents criteris, sempre depenent de la naturalesa del projecte en concret, que es poden separar en quatre tipus de variables:

- Geogràfiques: barri, poble, ciutat, regió,...
- Demogràfiques: edat, grup familiar, religió, educació, nivell social,...
- Psicològiques: estil de vida, necessitats de serveis, personalitat,...
- De comportament: sensibilitat respecte els preus, fidelitat a un servei, avantatges buscats,...

Quan ja es tenen identificats els segments a qui ens dirigim, és el moment d'intentar-los quantificar, i posteriorment seleccionar. Segurament, al principi hauréu de limitar més l'oferta per manca de recursos, però si la demanda va creixent existeix la possibilitat d'anar ampliant els segments o el públic objectiu.

Un altre aspecte rellevant que està estrictament relacionat amb l'oferta d'activitats és la **política de preus** establerta. No hi ha una política única vàlida, sinó que, com succeeix en molts altres temes, és relativa a cada organització i servei en concret. Un pas previ a fixar quant es cobrarà és tenir ben clar quin és el cost real d'oferir aquest servei, tenint en compte totes les despeses relacionades, i la dedicació i esforç real requerit. Alguns dels mecanismes que es poden tenir en compte per a determinar el preu es mostren en el següent quadre. Es pot determinar que el servei serà totalment gratuït per a tothom, o bé fixar un preu en relació al cost o altres possibilitats:

a) Gratuït:

És el cas de moltes entitats socials que no cobren res als seus beneficiaris, perquè ja reben ingressos per realitzar aquestes tasques d'altres fonts.

b) Nivell de preus respecte al mercat:

- Inferior: Moltes organitzacions ofereixen serveis a millor preu.
- Superior: L'objectiu d'alguns serveis és recaptar fons per a altres projectes.
- Igual: Ofereixen els serveis al mateix preu que una altra entitat.

c) Altres possibilitats:

- Preu simbòlic: Els usuaris paguen un preu per demostrar el seu interès en l'oferta, però la quantitat no arriba ni a cobrir el cost del servei.
- Preu diferent segons el col·lectiu: segons qui sigui l'usuari es fixa un preu o altre.
- Import voluntari: a vegades es deixa la possibilitat de realitzar una aportació desinteressada.

QUÈ PODEM FER COM A ORGANITZACIÓ?

- Establir quins grups seran el nostre **públic objectiu** un cop hem realitzat la **segmentació** pròpia. Considerar-ho de manera individualitzada per cadascun dels projectes/activitats i també en general.
- Determinar la **política de preus** més convenient, tenint en compte factors propis de l'organització, de l'activitat, dels usuaris, i de l'entorn.

7.4.4. Col·laboració amb altres organitzacions

Per poder créixer per realitzar activitats de mobilització i participació un element que les organitzacions han de tenir sempre present és el de la **col·laboració**.

Més endavant tractarem més en profunditat l'aspecte de la col·laboració i les relacions entre entitats, perquè es pot considerar com una proposta de futur que moltes organitzacions poden començar a plantejar-se més seriósament per millorar l'actuació i alhora el finançament. No obstant això, en el cas concret d'organitzacions que busquen la participació i mobilització de la gent, orientar-se cap a la col·laboració és indispensable.

El que una organització ha de fer si la seva intenció és captar el màxim de persones possible, és treballar amb una perspectiva totalment oberta, ser receptiu, informar-se, comunicar, i parlar amb diferents agents. És amb aquesta actitud quan es tindrà la màxima capacitat per ser accessible al seu públic. És d'aquesta manera quan es pot assolir notorietat, i fer que la ciutadania, en definitiva, "es mogui".

A més d'aquesta orientació o predisposició a relacionar-se amb l'entorn, en algunes ocasions també pot convenir col·laborar amb organitzacions via acció. Cal analitzar cada cas, però quan es presenten similituds,

si el que es pretén és arribar a molta gent, serà més fàcil obtenir millors resultats si es treballa conjuntament (altres organitzacions, administració, sector privat,...).

QUÈ PODEM FER COM A ORGANITZACIÓ?

- Treballar amb una **perspectiva oberta**: informar-se constantment de l'entorn on ens movem.
- Buscar possibles **col·laboradors potencials**, amb qui coincidim en alguns temes i es podria treballar conjuntament per mobilitzar la gent.
- Provar **experiències de col·laboració**, establint els objectius de cadascuna, i amb la formalització de les condicions de la relació.
- Anar **incrementant i millorant** les col·laboracions.

7.5. EIX 4: GRAU DE PRESENCIA DE PERSONAL REMUNERAT

7.5.1. Reflexió formal sobre l'estructura

Ja s'ha comentat quan es parlava d'aquest eix, i a l'hora de presentar-ne els escenaris futurs, que en el tema de les persones que treballen a les organitzacions el que és clau és realitzar la reflexió sobre quina és l'estructura que interessa com a organització.

Hi ha diferents elements que poden ajudar a discernir a les organitzacions quin model desitjarien assolir, podem definir quatre grans tipus d'entitats al respecte (vegeu quadre de la pàgina 71).

Només serà possible determinar la millor estructura un cop l'organització tingui definides quines són les tasques que es porten a terme a l'entitat, i en què consisteixen. El segon pas és definir qui les realitzarà, si els mateixos membres, personal remunerat, o bé existeix la possibilitat de contractar serveis externs perquè ho portin a terme.

A més a més, el fet de definir amb certa claredat les tasques serà una eina útil no tan sols per a definir l'estructura o model d'organització, sinó per a delimitar cadascun dels projectes o activitats en la mesura que sigui possible. Ja s'ha parlat abans dels centres de cost¹⁷ com a mecanisme per assignar cadascun dels costos dels projectes, però també és rellevant assenyalar la dedicació en temps que implica cadascun. Hi ha activitats més intenses que altres pel que fa a treball, independentment del seu cost econòmic, i aquest és un element a valorar també a l'hora de descriure aquestes activitats, per exemple amb vista a sol·licitar finançament.

¹⁷ Veure la definició de centres de cost a l'eix 5 de sistematització de la gestió, apartat de "Recopilació i presentació de la informació" (7.6.2).

MODELS D'ESTRUCTURA ORGANITZATIVA: TASQUES REALITZADES

| MODEL: Presència de remunerats | MEMBRES | REMUNERATS |
|---|--|---|
| 1. Cap remunerat | Realitzen totes les tasques de l'organització. Compten amb un grup reduït que es responsabilitza de cadascuna de les àrees de gestió. | No n'hi ha. |
| 2. Nucli administratiu remunerat | Realitzen totes les tasques relacionades amb l'elaboració i realització de les activitats. Alguns també col·laboren amb la gestió. | Hi ha un grup reduït de persones assalariades que s'encarreguen de la gestió, administració, i atenció al públic. |
| 3. Nucli administratiu remunerat i projectes concrets | Realitzen part de les tasques relacionades amb les activitats o projectes, encara que en alguns casos compten amb el suport d'assalariats. | A part del nucli administratiu, es compta amb un grup contractat per a projectes concrets, en general per la necessitat d'especialistes per portar-los a terme. |
| 4. Majoria remunerada | Els membres participen de manera més esporàdica, per fenòmens puntuals, però no en el dia a dia. | Realitzen tot el treball administratiu i de gestió, i la preparació de les activitats, però compten amb la participació dels membres en moments de molta feina. |

Un darrer element que caldria esmentar en aquest apartat és que cal ser conscients que l'estructura desitjada ha de ser coherent amb la realitat organitzativa. El fet de determinar el volum de membres o de persones remunerades d'una organització ve determinat segons l'assignació de tasques que nosaltres, des de la nostra organització, considerem idònia. Per aquest motiu, potser ens trobem que hi ha alguna feina que podem considerar que hauria de ser remunerada, però potser no requereix tanta dedicació com per a compensar la contractació d'una persona. Aleshores, segurament l'opció més adequada és buscar un mecanisme per remunerar aquesta tasca en concret, per exemple contractant un servei en l'àmbit extern. Pot ser el cas, per exemple, d'accedir a determinats serveis de gestories, gestió d'assegurances. La mesura que aquest tipus de tasques "externalitzades" van incrementant, és quan s'ha de plantejar la possibilitat de contractar una persona perquè les realitzi en el terreny intern. Aquest és un mecanisme al que poden optar, per exemple, algunes organitzacions amb menys volum de feina, ja que la gestió diària no sempre requereix la presència de personal administratiu de manera constant, però sí que hi ha determinades tasques que creuen que no és la tasca pròpia dels membres. Per tant, és una manera de començar a remunerar determinades tasques, però de manera més flexible.

QUÈ PODEM FER COM A ORGANITZACIÓ?

- **Definir les tasques** que es realitzen a l'organització.
- **Assignar** per a cada tasca qui és l'**encarregat** de portar-la a terme. Primer cal definir el col·lectiu, si remunerat o no, però també es pot aprofundir més i determinar el responsable o càrrec concret a qui li pertocaria, quan s'escaigui.
- **Comparar l'assignació teòrica** de tasques amb la **realitat organitzativa**: preguntar a cada persona implicada què és el que està fent i comparar amb el que correspondria.
- Treballar per **assolir l'estructura desitjada**, ja sigui portant a terme accions per implicar més als membres o bé buscar mecanismes per finançar determinats tipus de tasques.

7.5.2. Captació de membres actius

Moltes organitzacions desitjarien comptar amb una estructura determinada, però després a la pràctica no troben la massa social requerida. Ara, en aquest punt, es tracta el com aconseguir aquesta estructura, amb algunes idees per facilitar la captació de membres. Per comptar amb nous membres cal tenir clar abans quines són les tasques en concret per a les quals es necessita la seva col·laboració. Per tant, és indispensable que prèviament estiguin definits els llocs de treball. A més a més, cal tenir present que si realment hi ha necessitat de captar membres, s'ha de considerar aquesta tasca com

una més de les pròpies de l'entitat, i no deixar que per casualitat es vagi contactant amb gent interessada. Per tant, ha d'haver un pla d'actuació, que requerirà més o menys dedicació de membres i remunerats segons la necessitat de persones no remunerades i implicades en el dia a dia de l'organització.

Per definir aquest pla de captació de membres actius cal tenir en compte diferents elements, alguns dels quals podrien ser:

- Per a quin **projecte** es necessiten els membres: característiques.
- **Tasques** que han de realitzar.
- **Requeriments** per als membres que es volen captar: han d'acomplir alguns criteris d'edat, d'experiència en l'organització o àmbit, ser experts en l'àmbit, comptar amb disponibilitat horària,...
- Determinar si es requereixen diferents **tipus de voluntaris** clarament diferenciats, ja que segurament l'estratègia a seguir serà diferent per a cadascun d'ells.
- **Lloc** on es poden anar a buscar els voluntaris: Entre els col·laboradors actuals?, entre els socis o membres?, fora l'entitat? Quins col·lectius estarien més disposats a col·laborar pel seu interès amb el projecte?

Com realitzar la tasca de captació:

Es poden combinar diferents mecanismes, com la trucada telefònica directa, per exemple, a socis actuals o gent registrada com a interessada; la difusió mitjançant tríptics i altres materials informatius; el fet d'aprofitar la celebració d'activitats obertes per atendre gent interessada; amb la participació a fires o exposicions relacionades amb el sector i on es compta amb un punt informatiu; a través del boca a boca amb els membres actuals.

Sovint part del problema en la captació de membres és que les organitzacions posen un èmfasi excessiu en la realització dels projectes, i es considera secundari el fet de captar les persones necessàries per portar-los a terme. És cert que buscar gent pot requerir temps, i no sempre en sobra, però tenir la possibilitat de comptar amb nous membres amb una dedicació significativa pot aportar més ajuda que la feina que s'ha realitzat per captar-los. Per això, és necessari estar ben organitzats i gestionar bé les persones amb les quals es portaran a terme els projectes.

A banda del tema que ja hem esmentat de la captació de membres també és important que les organitzacions posin èmfasi en el que és la gestió de les persones de l'organització de manera continuada. Per exemple, ja hem vist que diferents organitzacions són conscients que poden millorar les seves relacions amb els membres, amb un increment de la seva participació, la realització de més activitats per reconèixer la seva tasca i aportació. Per tant, les organitzacions, un cop han captat un nucli de membres actius han de mantenir-lo amb la realitza-

ció de tasques de seguiment, avaluació, i sent conscients en tot moment dels problemes que es troben aquests en realitzar les tasques i el seu nivell de satisfacció amb la finalitat de solucionar tot allò que sigui possible des de l'entitat.

Per tant, una possible eina que podria ser de gran utilitat amb vista a les organitzacions, és treballar en l'elaboració de qüestionaris de satisfacció dels membres amb el seu treball i aportació a l'entitat, per anar recopilant informació sobre aquest col·lectiu i poder actuar en cas que sigui necessari. Per exemple, es pot veure l'evolució i analitzar quines queixes són més compartides, o, alhora, mirar quines són les valoracions més positives que aquest col·lectiu destaca del seu treball a l'organització, per afavorir-les en el futur.

QUÈ PODEM FER COM A ORGANITZACIÓ?

- Analitzar la **necessitat de membres**: quants, per a què, tipus,...
- Crear un **pla de captació de membres**: com i qui portarà a terme aquest tipus de tasques, quins objectius es busquen, període de realització,...
- Treballar en la gestió de les persones fent-ne **seguiment constant**: analitzar nivells de satisfacció, analitzar problemes,...
- Elaborar **qüestionaris de satisfacció** de membres.

7.6. EIX 5: SISTEMATITZACIÓ DE LA GESTIÓ

7.6.1. La importància que hi hagi procediments per escrit

Un dels problemes amb el qual sovint es troben les associacions pel fet de comptar amb el treball de membres, és que hi ha un nivell de rotació significatiu, i tot i que la gent estigui vinculada a l'entitat durant un període més llarg, el temps que hi treballa de manera directa i amb una dedicació important és inferior. Conseqüentment, el treball diari de l'organització és portat a terme per persones diferents al llarg del temps, i part del procés d'aprenentatge anterior es perd amb els traspassos de responsabilitats i tasques. Per exemple, sovint una persona adopta un càrrec de responsable d'una determinada àrea sense ser massa conscient de quina era la feina de la persona anterior, i ha de dedicar una porció important de temps per aprendre com es fan les coses, sovint repetint tasques que ja s'havien fet els anys anteriors.

El fet de comptar amb un cert nombre de processos documentats per a les tasques més repetitives, pot agilitzar part de la feina, a més a més, també és converteix en un mecanisme que incrementa el coneixement organitzatiu. Quan no s'escriu com es fan les coses i allò que es fa, tot el que una

persona aprèn quan està en un càrrec queda en la ment d'aquesta i quan el deixa, excepte la part que s'ha transmès en l'àmbit informal a altres encarregats. L'entitat no retén part del que s'aprèn en la manera de fer aquestes feines. Si, en canvi, s'anessin registrant tots els processos, una persona nova podria fàcilment veure com es portaven a terme les tasques amb anterioritat, i fins i tot anar-les millorant de manera que quan el càrrec es renovi la nova persona parteixi d'un punt de partida millorat, i així repetidament. D'aquesta manera s'evita estar constantment reinventant els processos i facilitant la millora en la gestió de les organitzacions.

Tot i que en alguns casos es tendeix a confondre la sistematització amb la burocràcia, o creure que la primera ha de portar per força a la segona, aquesta relació no és del tot certa. En les organitzacions amb funcionaments més burocràtics tot està perfectament sistematitzat, ja que tot el que es fa en aquest àmbit ha d'estar regulat i tenir un procediment per escrit. No obstant això, comptar amb documents per determinades tasques no s'ha de considerar una manera d'encotillar-les. És a dir, la idea és crear noves eines de millora i ajuda que permetin comptar amb la màxima informació de com es fan les coses, però les organitzacions no han de veure aquests documents o processos com l'única manera viable, sinó al contrari. El fet de recopilar les coses any rera any facilita veure els punts on millorar o realitzar canvis i innovar. D'aquesta manera es pot parlar d'una espècie de moviment viu, les organitzacions van aprenent alhora que aprenen les persones que hi participen, i van millorant contínuament.

QUÈ PODEM FER COM A ORGANITZACIÓ?

- Determinar quins **processos realitzem de manera repetitiva** dins l'organització i quins són susceptibles de ser formalitzats.
- Analitzar el **grau de repetició** i com es realitzen els **traspassos de responsabilitats**.
- **Establir prioritats** en els procediments a sistematitzar, un ordre per començar a treballar.
- Treballar en l'**elaboració dels primers documents**, més simples al començament, però analitzant com es realitzen cadascun dels processos actualment (preguntar a responsables actuals i anteriors).
- **Millorar constantment** els processos ja formalitzats.
- Assegurar-se que l'**organització reté coneixement** independentment de les persones que hi van treballant.

7.6.2. Recopilació i presentació de la informació

Resulta clau per sistematitzar la gestió la recopilació d'informació. Encara que les organitzacions treballin molt en els processos sobre com fer les coses de la manera més àgil i eficient, és imprescindible comptar amb un mecanisme

de recollida d'informació adient. Tot i que pot semblar obvi, cal treballar perquè la informació sigui fiable i de qualitat, i això representa una recopilació rigorosa. Com que les organitzacions no es poden dedicar de manera indefinida a buscar informació i recollir-la, cal tenir ben clar quina és la que interessa per a la gestió, per a què s'emprarà, i com ha d'ésser. Posteriorment es treballarà en quin és el mecanisme més adequat per a recopilar-la de manera continuada. Què significa que la informació sigui de qualitat i rigorosa? Per exemple, en el cas que s'analitzen les despeses no hi ha prou amb comptar amb els volums totals, sinó tenir clar en allò que s'han gastat, quan s'ha fet, i com s'ha periodificat. Dins d'aquest apartat, una possible recomanació a les entitats membres del CNJC és la de **treballar a partir de centres de cost**. Cal millorar en el tema de l'assignació de costos dins les organitzacions, és a dir, com es comptabilitza cadascuna de les despeses. Aquesta millora repercutiria en el terreny intern, perquè es tindria una visió més acurada de la realitat econòmica o la seva gestió, però també cap a l'exterior, ja que facilitaria la tasca de sol·licitar o justificar subvencions per a projectes concrets.

Per entendre la importància d'establir uns centres de cost cal introduir prèviament altres conceptes que ajudaran a comprendre a les organitzacions el per què d'aquesta recomanació.

S'entén per control de gestió el procés mitjançant el qual les persones que dirigeixen les organitzacions s'asseguren que els recursos s'obtenen i s'utilitzen amb eficàcia i eficiència per aconseguir els objectius que es marquen les organitzacions a llarg termini. És a dir, saber si aquells recursos —financers o no— utilitzats serviran per anar en la direcció que l'organització s'ha marcat a llarg termini o bé, si s'estan malbaratant i cal repensar com s'actua. Per aconseguir aquesta finalitat, calen unes estructures bàsiques de control de gestió, partint de centres de responsabilitat, a activitats o a projectes.

Suggerim que s'estableixi una estructura de control adequada a l'organització en concret. No sempre serà adient comptar amb una estructura de control basada en projectes. Per exemple, si la forma d'obtenir recursos per a l'organització és treballant sobre la base d'àmbits d'activitat on se'n fan moltes transversalment, el control potser haurà de fer-se d'acord amb els propis àmbits d'activitat i no dels projectes que es duen a terme per separat. En tot cas, aquest fet s'ha de valorar per part dels membres de les organitzacions que són els qui coneixen realment el funcionament i el dia a dia.

S'entén per centre de responsabilitat aquella unitat de l'organització que compta amb una o diverses persones responsables que tenen assignats uns recursos determinats amb la fi d'assolir uns objectius concrets.

Hi ha diferents tipus de centres de responsabilitat segons que és el que poden o no controlar les persones que

n'estan al capdavant. Les organitzacions juvenils acostumen a tenir un control significatiu sobre els *inputs*¹⁸ però no sobre els *outputs*¹⁹. És per això que es recomana —genèricament— la utilització d'aquesta estructura de control que no ha d'ésser però la més adient per a totes les organitzacions.

La primera tasca a realitzar quan es vol treballar amb aquest mecanisme és el llistat dels centres de costos. En el cas d'organitzacions, aquests coincidiran amb les activitats que es realitzen, encara que també hi poden haver d'altres, com per exemple d'infraestructura. Així, un cop es tenen comptabilitzats tots els centres, cada cop que una partida passi per l'organització s'adjudicarà a un centre o a un altre segons de quin es tracti, o bé es repartirà entre aquells que els correspongui en el cas que sigui compartit.

Un altre tema important per millorar la sistematització on les organitzacions poden treballar és en la periodificació de les partides. Cal que cada exercici o període ho reculli tot: les despeses, els ingressos, les activitats, la dedicació dels membres... Cal que estigui ben periodificat, ben limitat a un període de temps determinat. Un tema important en aquest punt és el de la periodificació de les subvencions, ja que per planificar-ho de manera adequada s'ha de considerar sempre per a quin interval han estat atorgades, i no en el que s'ha cobrat. Sovint el problema que es dona en la gestió econòmica de les entitats és aquesta confusió en el que és la planificació de les despeses i ingressos, en quin moment es comptabilitzen, i el seu pagament o cobrament. Cal diferenciar el tema de la liquiditat, ja que la gestió de tresoreria és un apartat específic dins la gestió econòmica, però no ha d'influir en la periodificació de les partides en el moment que correspongui.

El darrer punt en el que cal fer èmfasi en referència a la recopilació i presentació de la informació econòmica de l'entitat és l'elaboració del pressupost. Les organitzacions es veuen obligades a presentar aquest document per sol·licitar finançament a diferents institucions, especialment en el cas de les administracions, però no s'ha de veure aquest com un mitjà exclusivament útil en aquest sentit. El pressupost d'una entitat s'ha d'elaborar amb detall i de manera cautelosa, amb l'estudi de les diferents possibilitats que es poden presentar a l'organització per l'any següent, ja sigui pel vessant d'ingressos com de despeses. Si s'analitzen en detall totes les possibilitats, per exemple, establir diferents escenaris amb els que es poden

trobar en el futur: un pessimista, un normal i un optimista, es pot preveure amb anticipació com reaccionarà l'entitat en cas que es presentin les situacions previstes. En canvi, si es fa el pressupost de manera ràpida, tan sols amb una mica d'adaptació del compte de resultats de l'any anterior, la utilitat d'aquesta eina acabarà sent gairebé nul·la.

Cal no confondre un bon pressupost amb un que s'ajusti a la realitat un cop transcorregut el període. El que denota la qualitat és l'anàlisi que s'ha realitzat per elaborar el pressupost, que tot i que no sempre es mostra a l'exterior, és un aprenentatge i font d'informació i de reflexió molt important per la mateixa entitat. A més a més, un cop finalitzat l'any cal comparar la situació pressupostada amb la realitat, tot analitzant les desviacions i els seus motius. Lògicament, algunes de les diferències hauran estat totalment imprevisibles des de l'organització, com a conseqüència de fenòmens externs amb els que no es comptava, però hi haurà altres en què es podrà aprendre de l'error i millorar el procediment amb vista a l'elaboració del nou pressupost.

QUÈ PODEM FER COM A ORGANITZACIÓ?

- Establir un **llistat de centres de cost**.
- Establir un **mecanisme per assignar els centres de cost** corresponents a cada cas.
- Elaborar **pressupostos amb detall** i amb sistemes per analitzar les diferents alternatives.
- **Planificar**.
- **Periodificar**.

7.6.3. Sistematització de la gestió de les diferents fonts de finançament

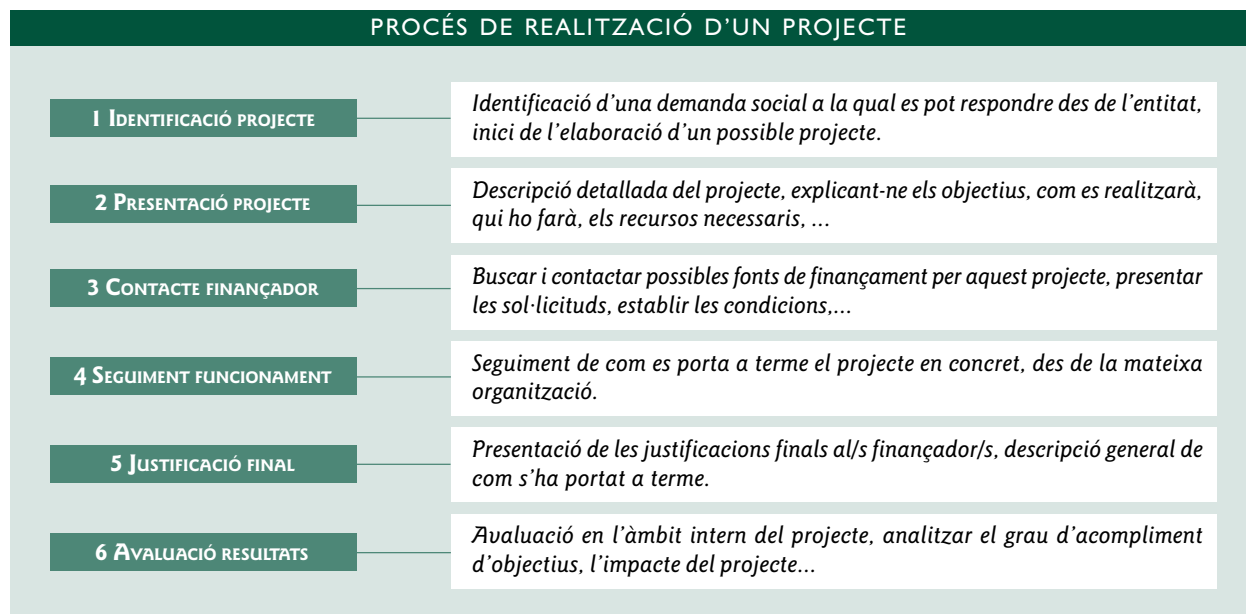
El següent gràfic detalla el procés de gestió de les fonts de finançament per un projecte en concret. Tota aquesta seqüència s'inicia des del fet que una organització es planteja la possibilitat de realitzar un projecte en concret fins que aquest es realitza.

Pel que fa a la sistematització, es pot parlar de diferents tipus de materials o processos que es poden formalitzar per tal de realitzar el procés sempre de manera similar, o com a mínim no haver-lo de començar de nou cada cop quan ja hi ha part de la feina feta. Com més documentat estigui, més àgil serà tot el procés d'elaboració, i podrem dedicar més temps als projectes mateix, o anar millorant cadascun dels passos.

¹⁸ El terme input fa referència a totes aquelles partides i recursos que entren en les organitzacions, per exemple els recursos econòmics, les persones, i altres proveïments materials que s'empraran per portar a terme l'activitat de l'organització.

¹⁹ El terme output s'empra per designar tots aquells productes que surten a partir del procés de transformació que realitza una organització. Aquests no sempre són elements tangibles o materials (encara que en alguns casos com l'elaboració de materials, publicacions o similars sí ho poden ser).

PROCÉS DE REALITZACIÓ D'UN PROJECTE



Si seguim l'esquema anterior, es poden assenyalar quins processos caldria sistematitzar en cadascun dels passos (quadre inferior).

La gestió de la demanda —aquells a qui s'orienta el projecte—, el seguiment i la justificació final del projecte esdevenen molt importants. No tan sols per dur a terme un projecte sinó que cal considerar en el futur, segons l'actuació de l'organització, que els finançadors puguin col·laborar o no amb l'entitat en nous projectes.

Molts cops hi ha una orientació excessiva a l'acció tot deixant de banda inconscientment el seguiment de cadascun dels projectes, la qual cosa pot portar a uns resultats de menys qualitat com a conseqüència de no fer un control, ni un seguiment acurat del projecte.

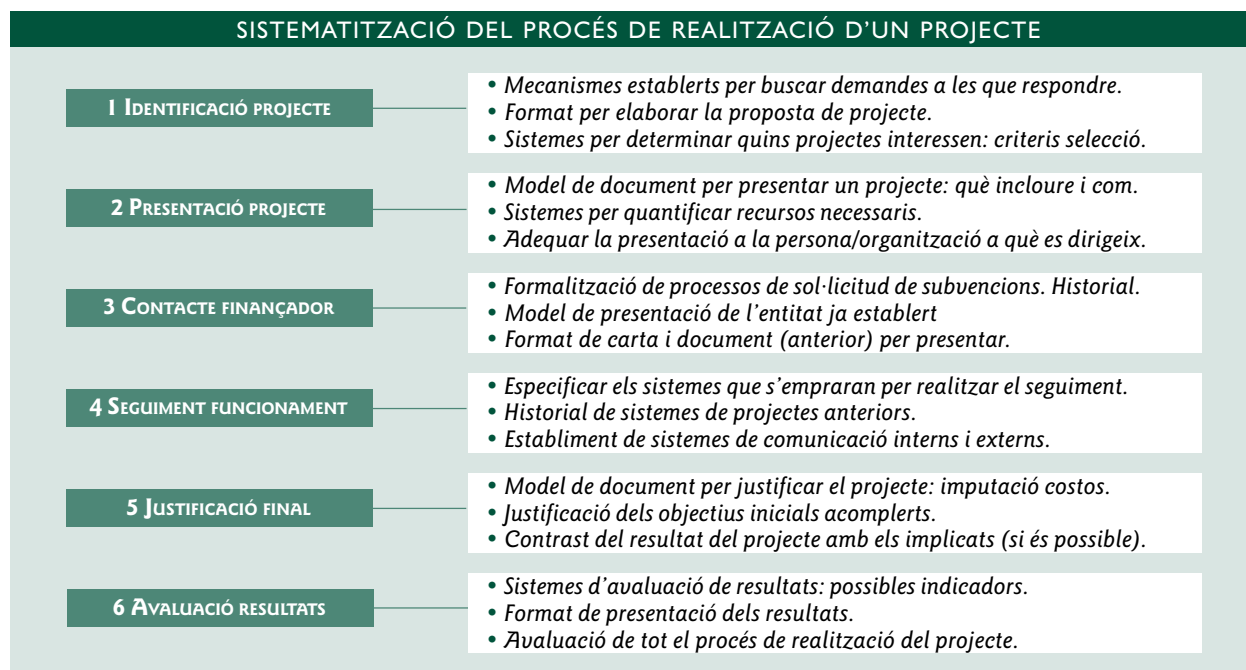
QUÈ PODEM FER COM A ORGANITZACIÓ?

- Tenir clares les **etapes del procés** de realització d'un projecte.
- A banda de la necessària orientació a l'acció per l'èxit d'un projecte; cal prendre consciència de la importància que té fer un **bon seguiment** del mateix.
- **Donar als finançadors el valor que mereixen** atès que poden ser en el futur novament els nostres finançadors.

7.6.4. Sistemes de mesura de resultats

En l'elaboració d'un sistema de mesura i avaluació de resultats en l'àmbit no lucratiu encara queda molt de camí per recórrer. És cert que sembla difícil quantificar d'algu-

SISTEMATITZACIÓ DEL PROCÉS DE REALITZACIÓ D'UN PROJECTE



na manera objectiva l'impacte i l'aportació del moviment associatiu, en aquest cas el juvenil, a la societat. S'ha vist al capítol sis en general en quin tipus de conceptes participaven aquestes organitzacions, però en el camp numèric caldria fer una anàlisi molt més detallada.

La dificultat d'aquesta tasca no ha de portar a abandonar l'intent, sinó que s'ha de treballar cada cop més amb una orientació cap a resultats, i anar establint les línies generals, pròpies per a l'organització, sobre quins són els mecanismes factibles per mesurar els resultats, és a dir, el compliment dels objectius. Per tant, aquest fet implica que sempre que una entitat es planteja un projecte ha de relacionar-hi un seguit d'objectius que siguin realistes però que representin un cert repte, que estiguin limitats en el temps, i sobretot que siguin mesurables.

Per exemple, un sistema força útil amb vista a avaluar el resultat d'un projecte és elaborar *a priori* un llistat de possibles indicadors, relacionats amb els objectius a assolir. Així, dins el mateix projecte ja s'ha de planificar com es recopilarà la informació requerida per aquests indicadors, ja sigui durant o al final del projecte, i havent establert uns nivells mínims o una escala de valoració abans d'iniciar el projecte. Finalment, es podrà quantificar el resultat per a cadascun dels indicadors, tenint una idea de la situació general. L'elecció d'uns indicadors o altres dependrà sempre del projecte i de l'organització dels objectius, i aquests indicadors no han de tenir sempre el mateix pes a l'hora de jutjar-ne l'èxit. No obstant això, sí que hi ha algunes variables clàssiques que poden aplicar-se en la majoria de casos en general. Per exemple, alguns d'aquests possibles indicadors podrien ser:

- Nombre de beneficiaris/usuaris.
- El paper actual de les persones que han participat/participen en el MAJ.
- Posició respecte els altres que fan el mateix que nosaltres (*benchmarking*). En el cas que hi hagi altres organitzacions que facin projectes similars, avaluar els nostres resultats en comparació als que ells han tingut.
- Satisfacció dels usuaris (es pot elaborar un índex a partir d'un qüestionari).

QUÈ PODEM FER COM A ORGANITZACIÓ?

- Aclarir els **objectius per projecte**.
- Elaborar **indicadors d'èxit** del projecte, que determinin el nivell d'acompliment dels objectius.
- Establir un sistema de **recopilació d'informació** dels projectes.
- **Anàlisi de la informació** recollida.
- **Valoració** final dels resultats.

7.7. EIX 6: GRAU DE DEPENDÈNCIA

7.7.1. Assumir el grau de dependència/independència

Tota organització que depengui o estigui vinculada a una altra pels seus orígens, o pel fet d'haver-se incorporat a una federació, per exemple, ha d'ésser sempre conscient de la naturalesa d'aquesta relació. Cal afrontar el nivell de dependència actual, el que significa tenir ben clar fins a quin punt tenen autonomia en la presa de decisions, ja sigui per la realització de les activitats, com per temes econòmics, o altres aspectes.

Generalment, aquest eix de dependència està molt relacionat amb el finançament de l'organització, donat que les que depenen d'unes altres també ho fan econòmicament. Però aquesta relació sempre ha d'ésser beneficiosa per a l'entitat, cal tenir present que dependre d'una organització no ha de limitar o posar barreres, sinó que s'ha de trobar còmoda amb aquesta dependència, ja que els elements d'unió han de permetre que ambdues organitzacions se sentin satisfetes amb les seves tasques i amb l'ajuda que reben de l'altra.

No és un element negatiu que l'organització compti amb una partida de l'organització mare, i, per tant, que en depengui econòmicament, però sempre cal tenir present la necessitat de comptar amb una diversitat de fonts suficientment àmplia, com ja s'ha dit.

El que sí és important per a les organitzacions que depenen d'una altra, és comptabilitzar aquesta relació econòmica. Algunes organitzacions són conscients que no tenen autonomia financera, però cal quantificar-la amb exactitud. Per exemple, a part que rebin o no aportacions econòmiques directes, reben també beneficis "en espècies". En algunes ocasions les entitats treballen en locals cedits per les organitzacions de les quals depenen (de manera gratuïta o amb lloguer a preu especial), i poden aprofitar les seves infraestructures, materials, i altres elements. Les organitzacions han de comptabilitzar aquests aspectes, i analitzar quins costos s'estalvien. Això és necessari per tenir una idea del grau de dependència real vers l'organització i aquesta quantificació també permet ser conscients de quin és el volum econòmic que mou realment l'organització, per poder comparar la seva activitat o dimensió amb altres entitats.

El darrer aspecte a comentar sobre aquestes aportacions de les organitzacions de segon nivell és que en algunes ocasions aquestes no són gaire tangibles. Per exemple, un dels motius que pot portar a crear una federació pot ser aprofitar les economies d'escala i reduir costos per determinats temes gràcies al major volum. A més a més, les federacions també acostumen a prestar determinats serveis a les organitzacions de base que s'haurien de quantificar econòmicament, ja que aquestes organitzacions si no estiguessin afiliades haurien de pagar a preu de mercat per aquests serveis.

QUÈ PODEM FER COM A ORGANITZACIÓ?

- Ser conscients de l'**autonomia** real en la presa de **decisions**.
- Analitzar la **dependència econòmica real**, no només les partides rebudes sinó les estalviades.
- Buscar una relació des de la qual hi hagi **respecte i comoditat** per ambdues entitats.

7.7.1. Identificar els àmbits: essència i diferenciació

A més a més de reflexionar sobre la dependència actual, el grau de llibertat o la influència de què disposen gràcies a la relació amb l'entitat mare, cal tenir clara la "personalitat" de l'organització. Per molt que depenguem d'una altra entitat, podem definir-nos amb uns determinats valors i objectius, i aquests els hem de tenir presents en tot moment. Lògicament si existeix una relació de dependència és perquè hi ha elements comuns que compartim ambdues organitzacions, i per això els nostres valors seran similars, però hi haurà altres en els que podem diferir, encara que sigui parcialment. Nosaltres com a organització hem de tenir clar qui som, quina és la nostra essència, i amb quins elements ens podem diferenciar de l'organització de la qual depenem. Abans ja hem dit que podem tenir més o menys llibertat d'actuació, i nosaltres ens hem de sentir còmodes amb aquest nivell, però a més a més de la llibertat per si mateixa, cal veure en quins àmbits se'ns dona marge i en quins no. Per exemple, no tindria lògica que en elements clau, eixos dels nostres valors, estiguéssim totalment oposats a l'organització mare. En el que és la nostra essència hi ha d'haver elements que ens facin similars a l'organització de la que depenem, i per aquest motiu podem justificar la relació, però en altres ens podem diferenciar.

QUÈ PODEM FER COM A ORGANITZACIÓ?

- Identificar **àmbits comuns** compartits amb l'organització de la qual depenem, quins són els valors que ens uneixen.
- Treballar la **diferenciació** en els àmbits que ens corresponen.

7.8. ELEMENTS CLAU PER A LA GESTIÓ EFICIENT D'UNA ORGANITZACIÓ AVUI EN DIA

7.8.1. Col·laboració i obertura

Avui en dia cap organització pot actuar de manera totalment aïllada. Sempre rebrà influències de l'entorn, per començar les dels mateixos participants, però també inevitablement es trobarà en situació d'interactuar amb altres agents. A més a més, si es gestionen adequadament, les

relacions, i si anem més enllà, les col·laboracions, s'acaben convertint en eines útils i beneficioses per ambdues parts. Dins dels membres del CNJC es podria incrementar la predisposició a treballar en comú amb altres organitzacions, ja sigui amb altres membres, altres entitats no lucratives, com fins i tot en l'àmbit extern. Aquestes col·laboracions poden ser útils per obtenir noves alternatives de recursos, no només econòmics, sinó també coneixement i experiència en àmbits concrets, per exemple.

A més a més, encara que no sempre s'acabin formalitzant col·laboracions, sempre cal tenir una actitud oberta al que succeeix a l'entorn. I de com més relacions disposi una organització, més fàcil ho tindrà per a estar al dia.

Una opció en aquest sentit és la de treballar en xarxa amb diferents organitzacions. Es treballa en xarxa quan es creen aliances per assolir un objectiu comú, beneficis mutus, on la participació dels diferents membres és igual, es mostren els resultats i hi ha transparència, alhora que comunicació constant. És cert que no és sempre una tasca senzilla, es presenten algunes dificultats com la falta de temps per dedicar-s'hi, les diferències entre organitzacions, i la possible "competència". No obstant això, aquestes es poden superar si es participa en una xarxa amb voluntat d'aprendre, compartir, donar, i treballar.

Els avantatges de treballar amb xarxes són múltiples, ja que faciliten el coneixement, la transmissió d'informació entre organitzacions que se situen al mateix nivell per treballar per objectius comuns. A més a més el fet de comptar amb un espai comú dona més marge d'actuació a les associacions que integren la xarxa, ja que es compta amb més poder d'incidència i més notorietat.

A més a més del treball en xarxes, es poden potenciar altres tipus de col·laboració. Es presenten algunes barreres per cooperar dins el sector, com són l'existència de certa competència pels escassos recursos, la manca de temps per dedicar a la gestió d'aquestes relacions, les diferències de cultura organitzativa, les experiències negatives anteriors, l'heterogeneïtat del sector. No obstant, hi ha també alguns elements que reforcen la necessitat d'incrementar aquesta tendència de treball en grup, sempre adaptant-se a la situació. És cert que en els entorns actuals treballar conjuntament pot facilitar la transparència de les entitats, ajudar a resoldre problemàtiques complexes comunes, relacionar-se millor amb els membres i usuaris, i ésser reconegudes en societat i per les administracions.

Es pot analitzar la col·laboració definint-la segons alguns criteris com:

- **Horitzó temporal:** segons si es col·labora de manera puntual, o si es tracta d'una relació a mig o llarg termini.
- **Els objectius:** poden ser concrets, per exemple portant a terme un projecte conjuntament, o anar més enllà, per exemple quan l'objectiu de la relació és potenciar els intercanvis continus d'informació.

- **L'àmbit d'actuació:** lògicament la col·laboració pot estar limitada a un àmbit geogràfic o temàtic en concret, que cal determinar.
- **El nivell de compromís i de dedicació de recursos exigits:** hi ha col·laboracions que representen menys esforç i implicació, i altres que són més intenses.

Hem vist ja el cas particular de les xarxes organitzatives, però de fet es poden establir diferents tipus de models de col·laboració o relació entre organitzacions:

1. Les xarxes

2. Les estructures de segon nivell: coordinadores i federacions.

Moltes de les organitzacions del CNJC són entitats de segon ordre, i tenen, per tant, diferents entitats de base. És clar que les diferents organitzacions col·laboren entre elles, sempre passant a través de l'entitat encarregada de coordinar aquestes relacions.

3. Relacions amb altres entitats

Algunes organitzacions treballen conjuntament en algun projecte/activitat, estableixen relacions de prestació de serveis, amb organismes proveïdors de recursos (no només econòmicament).

4. Els moviments de ongs.

Reuneixen organitzacions gairebé idèntiques, cadascuna amb un objectiu similar però en un diferent àmbit d'actuació. Sovint comparteixen fins i tot el nom i els procediments de gestió.

QUÈ PODEM FER COM A ORGANITZACIÓ?

- Ser conscient dels **beneficis** que pot aportar la **col·laboració** dintre de la nostra organització, i explorar aquesta opció.
- Analitzar les variables: en **QUÈ** col·laborar (projecte/activitat) amb **QUI** col·laborar (organització, sector,...) i **COM** col·laborar (mecanisme, posada en pràctica).
- **Formalitzar un procés** per establir col·laboracions: la manera de presentar-nos, de vendre els projectes, d'informar-se de l'altra part, de determinar les variables definitòries de la relació.

7.8.2. Transparència

Alguns estudis han demostrat que un dels motius pels quals no es realitzen més donatius a entitats no lucratives és la manca de confiança amb el sector. Aquest és un dels principals reptes per moltes de les organitzacions del sector: com guanyar la confiança? Més d'una persona argumenta que "no coneix aquesta organització", i, per tant, no té la seguretat que la seva col·laboració econòmica serà emprada com voldria. Davant d'aquesta situació les organitzacions que vulguin millorar la seva imatge en aquest sentit han de ser capaces de poder comunicar què fan i com, de manera **clara i transparent**.

Què implica la transparència? Ser transparent o actuar de manera transparent vol dir resultar creïble, respondre a les necessitats de donar respostes sobre l'actuació de les seves organitzacions. Per exemple, moltes entitats del CNJC han mostrat cert temor a mostrar "la sala de màquines" de l'organització. Les entitats que presenten una tendència contrària, volen demostrar la seva aportació. Sovint, el fet d'haver de justificar comptes o presentar-los en públic, tot i representar una tasca important que porta maldecaps, també acaba sent un sistema per millorar en el camp intern la manera de fer les coses. Quan s'han de justificar totes les partides hi ha més tendència a controlar els costos, a fer les coses de manera més eficient. I en el fons, això acaba millorant a tots, perquè si es fan les coses millor, i es mostra, la gent de dins se sent més satisfeta, però també la de fora, i es pot disposar de més recursos. Per tant, una recomanació és treballar en aquest sentit, sempre fins a cert nivell, segons la voluntat de la mateixa entitat.

Un mecanisme senzill per a mostrar la transparència en el terreny econòmic és realitzant una auditoria. Ja s'ha parlat d'aquest tema a la part d'anàlisi, i s'ha vist que poques de les entitats actualment realitzen aquest document, i encara menys el fan públic. És cert que no totes les organitzacions estaran capacitades per contractar aquest servei, o potser no totes estan interessades, però el que sí que haurien de fer totes és plantejar-se la possibilitat, si consideren que un dels seus problemes és que no generen prou confiança perquè la gent no té clar les partides econòmiques de l'organització.

PRINCIPIS DE TRANSPARÈNCIA I BONES PRÀCTIQUES

1. Principi de funcionament i regulació de l'òrgan de govern.
2. Principi de claredat i publicitat del fi social.
3. Principi de planificació i seguiment de l'activitat.
4. Principi de continuïtat i imatge fidel en la informació
5. Principi de transparència i pluralitat en el finançament.
6. Principi d'eficiència i control en la utilització de fons
7. Principi de presentació dels comptes anuals i compliment de les obligacions fiscals.
8. Principi d'obligatorietat d'elaboració i liquidació del pressupost anual.
9. Principi de promoció del voluntariat.

Fundación Lealtad

A més a més de l'auditoria com a eina de transparència en el camp econòmic, hi ha altres elements sobre els que la societat voldria estar informada en referència a les organitzacions no lucratives (ONL) però en les que troben que falta informació. Per exemple, la fundació

Lealtad ha creat una eina de mesura de la transparència. Amb la seva guia que té com a finalitat avaluar a diferents organitzacions no lucratives en l'àmbit espanyol, de moment només de cooperació i acció social. Així, aquesta institució analitza les ONL que voluntàriament han optat per participar, segons els nous principis que la institució ha considerat com indicadors, per acabar amb una valoració final. La seva tasca, és, per tant avaluar des de fora com se situen aquestes organitzacions en els punts en concret, i es realitza una publicació dels resultats per tal de presentar-ho a la societat. La societat pot acreditar les organitzacions gràcies a mesures com aquestes, i tot i que no siguin sempre una opció viable per a totes les organitzacions, tenir presents iniciatives com aquesta és important.

Encara que no sempre es disposi d'un mecanisme extern que avaluï l'organització, el que sí que podem en l'àmbit intern és ser conscient de la importància de proporcionar informació clara, consistent i oberta. Hem de comptar amb plans de comunicació en diferents àmbits: pels col·laboradors, pels membres, en l'àmbit extern, explicant a cadascun dels grups allò del que volen estar informats. Es tracta de determinar quina és la relació que ens interessa mantenir amb els nostres grups d'interessats o públic objectiu, amb la finalitat de ser-los creïbles. Per exemple, segurament cadascun d'ells esperarà diferents tipus d'informació o d'indicadors per avaluar la nostra actuació.

LA TRANSPARÈNCIA ÉS IMPORTANT PER A LES ONG PERQUÈ...

- ... és un valor intrínsec a la seva manera d'actuar...
- ... els permet comptar amb una base social àmplia i compromesa...
- ... els ajuda a vetllar per l'acompliment de la seva missió...
- ... els obliga a mesurar el resultat de les seves actuacions...
- ... els permet comparar-se amb altres organitzacions similars...

La necesidad de explicar los logros de las organizaciones no lucrativas españolas. Alfred Vernis

En definitiva, rendir comptes consisteix en explicar l'impacte de les actuacions, generar confiança envers l'organització, i reafirmar la seva autonomia. És a dir, que com millor es comuniquin els resultats, més capacitat tindrà l'organització per generar adhesions en tots els àmbits. En darrer lloc, per poder ser transparent, lògicament, una organització ha d'estar ben gestionada. Una bona gestió no té perquè implicar nivells alts de complexitat, ni un personal (remunerat o no) totalment experimentat i amb nivell formatiu alt. Gestionar bé vol dir adaptar-se a les nostres possibilitats, i actuar de manera corresponent, sigui amb un sistema més o menys simple, però sempre coherent.

QUÈ PODEM FER COM A ORGANITZACIÓ?

- Estudiar quin és el **nivell de confiança** actual que té la nostra organització en l'àmbit extern (valoració).
- Estudiar quins són els mecanismes per **rendir comptes** habitualment emprats i com es poden millorar.
- Analitzar amb quins **públic objectius** comptem, què esperen de nosaltres i com els "**donem respostes**" sobre la nostra actuació.
- Analitzar la possibilitat d'utilitzar algun **sistema d'avaluació en l'àmbit extern**, iniciant aquesta tendència amb un àmbit més restringit i anar ampliant-la (per exemple, començar amb la justificació estrictament econòmica via auditoria).
- Tenir clara la importància d'una **bona gestió**.

7.8.3. Eines informàtiques

En l'era de la societat de la informació, on les noves tecnologies van envaint molts aspectes de la vida quotidiana, cal tenir present quin paper poden prendre aquestes eines dins la nostra organització.

Com ja hem vist en altres temes, cal estudiar la situació en concret de la nostra entitat, veure en quin nivell estem en l'ús de les noves tecnologies, però també quin tipus de col·laboradors i beneficiaris tenim, i quin ús en fan ells. Cal no caure en el risc d'excedir-se en l'ús d'aquest tipus d'eines, i veure-ho com la *panacea* actual. Per exemple, per molt que hagi millorat la comunicació gràcies a internet, potser aquest no és sempre un mecanisme adequat per comunicar-nos amb els nostres associats perquè ells no estan habituats al seu ús i no tots hi tenen accés.

Pel que fa al terreny intern, també hi ha la possibilitat de treballar amb diferents eines informàtiques que facilitin la gestió diària, i les relacions entre col·laboradors. Cal emprar aquests nous mitjans per simplificar els processos que fem actualment, per exemple, utilitzar programes que ens permetin no haver de repetir tasques que abans fèiem manualment. Cal evitar treballar amb programes més complexos, i començar amb els punts més simples que aportin més avantatges, i quan ja estem acostumats, plantejar la possibilitat d'incorporar noves eines. Ens referim, per exemple, a considerar des d'eines tan simples com fulls de càlcul per elaborar els pressupostos —no present en totes les organitzacions—, com bases de dades digitalitzades amb tota la informació de contacte dels associats i participants, fins a la possibilitat de treballar amb algunes eines de treball en xarxa. D'aquestes darreres, per exemple, es podria comptar amb una intranet, que faci possible treballar a distància alguns temes, força útil en el cas de membres que no sempre poden anar al local per realitzar les seves tasques. El que és important en el tema de l'ús de les eines informàtiques és l'hàbit. No té sentit realitzar projectes o

implantar sistemes o programes si després els que els haurien d'usar no s'acostumen, i es perd la inversió. Cal anar incorporant diferents elements, fent més fàcil l'adaptació i més clars els avantatges, fins al nivell que ens interessi.

QUÈ PODEM FER COM A ORGANITZACIÓ?

- Estudiar quin és l'ús actual de les noves tecnologies dins la nostra organització.
- Analitzar quines eines informàtiques podrien **agilitzar part dels nostres processos** actuals, sense que requereixin excessiva formació complementària ni tinguin un ús excessivament complex.
- Tenir present la **capacitat interna** per emprar aquest tipus d'eines (qualificació i habilitats de les persones responsables)
- Analitzar quin **ús d'eines informàtiques** fan els **agents** amb qui ens relacionem, i com es podrien emprar per **millorar la comunicació**: entre financers, membres, associats, col·laboradors,...

7.9. EL ROL DELS ALTRES AGENTS

Tot i que l'objectiu d'aquest estudi era elaborar un seguit de propostes i plans d'actuació per a les organitzacions membres del CNJC, després de l'anàlisi previ de la situació actual, també s'ha considerat interessant ressaltar el paper que es podria esperar que representen altres agents relacionats amb el moviment associatiu juvenil (MAJ). Moltes d'aquestes recomanacions o idees estan estretament relacionades amb les que ja s'han esmentat per les organitzacions. Per exemple, algunes d'aquestes estan lligades al fet de col·laborar entre diferents sectors, i, per tant, sembla lògic no només tractar el tema des de la perspectiva de les entitats, sinó també fer un breu comentari a l'actitud desitjada per les contraparts.

7.9.1. El CNJC

El Consell de Joventut de Catalunya és un agent prou important com per a destacar el seu rol en ajudar a la millora del finançament a les organitzacions que en són membres. Com a plataforma que les uneix, pot convertir-se en la institució que afavoreixi i faciliti la realització d'algunes actuacions.

Ja s'ha anat detallant la seva participació en actuacions com:

1. Afavorir la innovació: La institució més adequada per realitzar-ho seria el mateix CNJC. Es podrien realitzar unes sessions formatives sobre innovació a fi de facilitar la creativitat de les organitzacions i el coneixement de possibilitats.

2. Afavorir la col·laboració intersectorial: Atès que és un dels punts febles del sector, la manca de col·laboracions més actives entre les entitats, el mateix CNJC pot aprofitar el fet de ser l'espai de relació

de les organitzacions. Així, pot donar suport a les iniciatives que sorgeixin per portar a terme diferents tipus de col·laboracions, fins i tot ser l'intermediari en casos que detecti que dues o més organitzacions es troben en situacions similars i podrien treballar conjuntament.

3. Afavorir la cultura oberta al treball amb altres organitzacions: A més a més de la posada en pràctica de col·laboracions concretes, també cal potenciar el fet de treballar amb un estil de gestió totalment participatiu i obert a noves alternatives. El CNJC ha de ser un exemple d'entitat amb una perspectiva àmplia per analitzar el que succeeix a l'entorn i aprofitar la informació que cregui convenient. També pot ser el primer proveïdor d'informació externa a les organitzacions, per intentar aconseguir que de mica en mica elles vagin incorporant aquesta manera de veure la seva actuació amb una perspectiva més àmplia.

4. Convertir-se en un punt d'informació/assessorament per a temes més específics relacionats amb la gestió econòmica i l'administració: Tot i que òbviament el paper del CNJC no és portar els tràmits dels membres ni realitzar tasques de gestoria o assessoria pròpiament, pot anar recollint els problemes o dificultats presentats per les organitzacions, per tal d'actuar en cas que es vegin que hi ha reptes compartits. Potser no cal que les actuacions corresponents les porti a terme el mateix òrgan, però si per exemple es veu una manca de formació en un tema en concret compartida, podria buscar algun acord perquè les organitzacions membres del CNJC obtinguessin avantatges per a realitzar cursos relacionats. També podria treballar per exemple en buscar altres tipus d'acords beneficiosos, com per exemple realitzar un tracte amb una entitat auditora que estigui disposada a treballar amb les associacions a un preu especial, i així des del CNJC es pot potenciar més fàcilment el fet que les organitzacions realitzin auditories anualment.

7.9.2. Sector públic

Des de les mateixes organitzacions s'ha presentat una queixa compartida pel que fa a la seva relació amb els organismes públics. Per a molts, aquestes institucions semblen no reconèixer la importància de la seva tasca en la societat, o si més no formalment no es veu reflectida aquesta continuïtat. Per aquest motiu es podria intentar fomentar un altre tipus de relacions entre les organitzacions i les administracions. Per exemple, un cas clar és el fet de que es treballi majoritàriament amb subvencions anuals, mentre que en molts casos aquestes partides van dirigides a projectes o activitats que es repeteixen any rera any. En aquestes ocasions semblaria més lògic optar per convenis, i adoptar terminis temporals superiors a l'any.

En altres aspectes on es podria millorar és no caure en el

risc de deixar la relació com simplement econòmica: les administracions paguen i les organitzacions reben. Cal ser conscients que les dues parts poden sortir millorades en ampliar els seus àmbits de col·laboració. El sector públic pot veure el moviment associatiu juvenil com a representant de part de la societat, i per tant tenir en compte la seva participació per a determinades campanyes. A més a més, aquestes institucions també poden aportar beneficis a les organitzacions a banda de les aportacions econòmiques en metàl·lic. Ja es donen certes ocasions on les administracions donen en espècie a algunes entitats, sobretot a municipis o districtes, on la relació és més propera. Per ambdues parts pot resultar interessant treballar més en aquest sentit.

7.9.3. Sector privat

La participació del sector privat en el MAJ és realment poc significativa actualment. S'ha vist que poques organitzacions reben ajudes o treballen conjuntament amb empreses de manera continuada i que represente una part important de la seva activitat. De fet, es tracta d'un reduït nombre d'organitzacions, però en general, el que és evident és que les empreses o organitzacions similars amb qui es relacionen estan relacionades amb el seu àmbit d'actuació.

Òbviament no es pot demanar que aquest agent participi econòmicament amb grans quantitats de manera desin-

teressada, però en algunes ocasions es pot treballar de manera conjunta de manera que beneficia a ambdues parts. El patrocini o la publicitat és un possible sistema, però a vegades les empreses poden veure que en l'àmbit local els seus mateixos clients o treballadors són col·laboradors de les associacions, i per tant ajudar en determinats temes ajuda a les organitzacions i millora la imatge de les empreses.

Cal treballar amb plans d'actuació ben determinats i establir quina és la participació de cadascuna de les parts, quines són les tasques de les quals es responsabilitzaran i quina serà la seva aportació. La millor manera d'iniciar una relació d'aquest tipus és amb una col·laboració puntual més limitada, i de mica en mica anar ampliant els àmbits si el progrés és satisfactori. Abans, clar, les dues parts han hagut d'analitzar l'altra, i analitzar si els seus ideals i maneres d'actuar són compatibles.

La relació entre empreses i associacions, com succeïa amb les administracions, tampoc s'ha de limitar a aportacions econòmiques. Ja s'ha dit que pot resultar interessant la possibilitat de col·laborar en projectes i treballar conjuntament, de manera que les dues aprenguessin de la manera de treballar de les altres. A més a més, també és pot repetir el fet que les aportacions en espècies també poden arribar a ser molt representatives en aquest cas, ja sigui amb materials directament, com amb preus especials quan les associacions són els seus clients.

ANNEX I

LLISTAT D'ENTITATS MEMBRES DEL CNJC

Educatives

Acció Escolta de Catalunya
Agrupament d'Esplais del Solsonès
Associació de Casals i Grups de Joves de Catalunya - ACJ
Centre d'Infants i Joves d'Acció Catòlica - CIJAC
Centre Marista d'Escoltes - CMS
Coordinació Catalana de Colònies, Casals i Clubs d'Esplai - CCCCE
Escoltes Catalans - EC
Esplais Catalans - ESPLAC
Federació Catalana de l'Esplai
Federació de Centres Juvenils Don Bosco de Catalunya
Minyons Escoltes Guies Sant Jordi de Catalunya - MEGSJC
Moviment Infantil i Juvenil d'Acció Catòlica de Catalunya i les Balears - MIJAC
Organització Juvenil Espanyola - OJE

Sindicals d'estudiants i de treballadors

Acció Jove - Joves de CCOO Catalunya
Associació d'Estudiants Progressistes - AEP
Associació de Joves Estudiants de Catalunya - AJEC
Avalot - Joves de la UGT de Catalunya
Bloc d'Estudiants Independentistes – Coordinadora d'Estudiants dels Països
Catalans - CEPC
Bloc d'Estudiants Nacionalistes - BEN
Espai Jove de la Intersindical - CSC
Federació Nacional d'Estudiants de Catalunya - FNEC
Unió de Joves Pagesos de Catalunya

Entitats culturals i d'intercanvis

Associació d'Estudiants i Joves de Guinea Equatorial - AEJGE
Associació dels Estats Generals dels Estudiants d'Europa - AEGEE
Associació Estudiants de Ciències de la Salut - AECS
Associació Internacional d'Estudiants de Ciències Econòmiques i Empresarials – AIESEC
Recursos d'Animació Intercultural - RAI
Servei Civil Internacional Catalunya - SCI Catalunya
Unió Excursionista de Catalunya-Vocalia de Jovent – UEC
Vocalia de Jovent
Veterinaris Sense Fronteres - VSF

Entitats polítiques

Col·lectius de Joves Comunistes – CJC Joventut Comunista
Joventuts d'Esquerra Republicana de Catalunya - JERC

Joves d'Esquerra Verda - Joves amb Iniciativa – JEV-JIC
Joventut Nacionalista de Catalunya - JNC
Joventut Socialista de Catalunya - JSC
Noves Generacions del Partit Popular de Catalunya - NGC
Unió de Joves Democristians de Catalunya - UJ

Entitats socials especialitzades

Casal Lambda
Creu Roja Joventut a Catalunya
DONA, Joves Nacionalistes per la Igualtat
Joventut Obrera Cristiana Nacional de Catalunya i les Illes - JOC
Joves Cambres de Catalunya - JCC
Joves per la Igualtat i la Solidaritat - JIS
Moviment d'Universitaris i Estudiants Cristians de Catalunya i les Illes - MUEC
Moviment de Joves Cristians de Comarques - JARC
Moviment per la Pau
Secretariat de Joves La Salle Catalunya

Entitats adherides

AFS Intercultura Catalunya
Alternativa Jove per la Interculturalitat
Associació Cultural d'Activitats Creatiu Musicals Taller de Músics
Associació de Joves escriptors en llengua catalana - AJELC
Associació Diomira - DIOMIRA
Associació Internacional de Joves de Casals Catalans - AIJOCC
Associació Internacional Joventut Identè
Associació Sòcio-Cultural IBN Batuta - ASCIB
Centre Cristià dels Universitaris - CCU
Centre d'Estudis Carles Cardó
Centre de Promoció i gestió d'iniciatives d'Autoocupació juvenil de Catalunya – CPAC
Col·lectiu l'Esbarzer
Consell de la Joventut de Barcelona - CJB
Consell de la Joventut i Esplai de L'Hospitalet - CJEH
Consell de la Joventut de Tarragona - CJT
Escola Lliure el Sol
Federació ECOM - ECOM
Fundació Catalana de l'Escoltisme Laic Josep Carol
Fundació Francesc Ferrer i Guàrdia
Grup Jove de la Coordinadora Gai-Lesbiana
Joventut Europea Federalista de Catalunya – JEF Catalunya
Maulets
Món-3
Moviment Rialles de Catalunya

ESTUDI SOBRE EL FINANÇAMENT DE L'ASSOCIACIONISME JUVENIL

QÜESTIONARI

ORGANITZACIÓ: _____

IMPORTANT:

SI US PLAU, LLEGIU AMB ATENCIÓ LA PRIMERA PART DEL QÜESTIONARI PERQUÈ US AJUDARÀ TANT A ENTENDRE L'ESTUDI
SOBRE EL FINANÇAMENT DE L'ASSOCIACIONISME JUVENIL
COM A ASSEGURAR-VOS QUE LA INFORMACIÓ QUE ENS PROPORCIONEU
ÉS LA QUE ES DEMANA EN CADA CAS.

PRESENTACIÓ DE L'ESTUDI

Com ja us ha avançat el Consell Nacional de Joventut de Catalunya, el Centre d'Estudis de Temes Contemporanis per encàrrec del Consell duu a terme l'**estudi sobre el finançament de l'associacionisme juvenil** i és per això que ens dirigim a vosaltres per demanar-vos la vostra col·laboració.

Des de tots els punts de vista, vosaltres sou els protagonistes de l'estudi. Sense la vostra informació, la validesa de la nostra tasca serà molt baixa. Tanmateix, també seran les vostres organitzacions les que es beneficiïn de poder disposar d'un estudi basat en una informació acurada i real, i que pugui ser una eina eficaç per la millora del finançament de les vostres entitats.

L'estudi vol esbrinar quina és la situació financera de les entitats juvenils i fer una anàlisi quantitativa i qualitativa de la procedència pública i privada de fons. D'altra banda, es vol deixar palès quin és el volum d'activitats i serveis que es presten a la societat mostrant alhora la relació existent entre el finançament rebut i les activitats que es realitzen per tal de fer recomanacions de futur que serveixin per millorar la situació financera de les vostres entitats en el futur.

Per a la realització de l'estudi, a més de la resposta al qüestionari, ens serà necessària tota la informació addicional que ens pugueu aportar (memòries, revistes, programes,...) i que ens ajudarà a conèixer quines són les vostres particularitats.

Sabem que la informació que us demanem costa un temps i un esforç per ser recollida. Us demanem que feu aquest esforç amb el convenciment de que és una inversió en la millora del vostre propi futur.

El qüestionari està dividit en dues parts diferenciades. A la primera es demana la informació que es refereix a la **vostra entitat** i a la segona, la informació que fa referència a **les organitzacions membres** de la vostra entitat (evidentment, en aquells aspectes que vosaltres podeu conèixer).

Per facilitar els contactes entre l'equip de recerca i la vostra entitat us agraïrem que ompliu a continuació el nom de la persona de contacte per tot allò que tingui relació amb aquest estudi:

Suggerència

Fóra bo que la persona de contacte que ens faciliteu sigui algú fàcil de contactar perquè passa bona part del temps a l'organització. No cal que sigui una persona capaç de resoldre totes les possibles qüestions però sí que conegui a qui ens podem adreçar en cada cas.

L'equip de treball del Centre d'Estudis de Temes Contemporanis volem agrair-vos anticipadament la vostra col·laboració i quedem a la vostra disposició per a qualsevol consulta que tingueu en relació al qüestionari.

Per contactar amb l'equip de recerca, podeu adreçar-vos al telèfon 93 343 58 80 demanant per Ana Villa o Maria Sureda, o bé en l'adreça de correu electrònic: cetc.presidencia@gencat.net

COMENTARIS

Podeu fer els comentaris que creieu convenientes tot indicant l'apartat i el número de pregunta a què fa referència.

PART I: SOBRE LA FEINA DE LA VOSTRA ORGANITZACIÓ

En aquest apartat trobareu preguntes que fan referència a la **vostra organització** i, més concretament sobre les activitats i serveis que presteu vosaltres directament.

Us demanem que ens adjunteu alguns materials addicionals que ens serviran per entendre més a què es dedica la vostra organització, quines són les seves funcions, quin tipus de projectes desenvolupeu i quin és el seu abast, etc. Ens seran molt útils:

- Tríptics informatius sobre l'organització (missió, objectius, activitats, projectes duts a terme, etc.)
- Les memòries organitzatives dels dos darrers anys.
- Publicacions de la vostra organització (revistes, butlletins, fulls informatius, etc.)
- Informe econòmic de l'organització pertanyent als anys 2001-2002 (pressupost organitzatiu, balanç de situació, compte de resultats, auditories, informació sobre les subvencions demanades i les que es van obtenir, etc).
- Estudis que hàgiu realitzat sobre la vostra organització

Si us plau, indiqueu el nom de la persona que respon aquesta part del qüestionari:

Sugerència:

La persona que respongui a aquesta part del qüestionari hauria de ser algú que tingui uns coneixements suficients sobre l'organització, activitats i serveis que la vostra entitat porta a terme.

Dades generals

| | Any 2000 | Any 2001 | Any 2002 |
|-------------------|----------|----------|----------|
| Nombre de membres | | | |

I.1 LA FINANCIACIÓ DE LA VOSTRA ORGANITZACIÓ

1. Pressupost anual aproximat de la vostra organització

| | 2000 | 2001 | 2002 |
|------------|------|------|------|
| Pressupost | | | |

2. Les vostres fonts de finançament són:

| (%) | 2000 | 2001 | 2002 |
|-----------|------|------|------|
| Públiques | | | |
| Privades | | | |

3. Anem a fer ara una anàlisi de la financiació pública a la vostra organització. A la graella següent indiqueu a les files les administracions que us han finançat durant l'any 2002 fent un desglossament en funció del tipus de finançament rebut. (Si l'any 2002 ha estat molt excepcional o diferent, us agrairíem que afegiu informació d'un altre any a l'apartat de comentaris de la primera plana).

| TOTAL | Subv cap | Subv explot | Conveni |
|-------|----------|-------------|---------|
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

3. El finançament públic que rebeu

- És similar cada any
 Varia molt dependent de l'any
 Motius:.....

4. El finançament públic que rebeu:

- S'ha d'aplicar a projectes concrets
 És de lliure disposició

5. En general, la financiació pública que rebeu, la cobreu:

- Abans de fer la despesa.
 Mentre es té la despesa.
 Un cop la despesa ja s'ha produït.
 Tres mesos després
 Sis mesos després
 Un any després
 Més d'un any després

6. Tipus de relacions que vau mantenir amb l'Administració Pública l'any 2002*:

| | |
|--|--|
| Ens han cedit espais | |
| Hem participat en els seus organismes consultius | |
| Hem assessorat en el disseny de serveis | |
| Ens han assessorat en el disseny de serveis | |
| Ens han concedit un donatiu/subvenció | |
| Oferta conjunta de serveis | |
| Realització conjunta de campanyes de sensibilització | |
| Han contractat els nostres serveis | |

* Assenyalar quines es donen, indicant si són puntuals (P) o habituals (H)

7. Anem a fer ara una anàlisi de la financiació privada a la vostra organització. A la graella següent indiqueu a les files quines fonts privades us han finançat durant l'any 2002 fent un desglossament en funció del tipus de finançament rebut. (Si l'any 2002 ha estat molt excepcional o diferent, us agrairíem que afegiu informació d'un altre any a l'apartat de comentaris de la primera plana).

| Quotes | Donatius |
|--------|----------|
| | |
| | |
| | |
| | |

8. Per les activitats o serveis que ofereix:

- No cobreu res
 Cobreu una quantitat testimonial
 Cobreu l'imprevisible per cobrir costos
 Cobreu en funció del col·lectiu
 Cobreu un preu similar al de mercat

9. Ha estat auditada la vostra organització durant els darrers tres anys?

- No
 Si, l'auditoria és un document intern
 Si, és un document que fem públic

10. Elaboreu un pla de finançament?

- No
 Si, a curt termini (menys d'un any vista)
 Si, a mig termini (entre 1 i 3 anys vista)
 Si, a llarg termini (més de 3 anys vista)

11. La gestió de tresoreria

- És un problema habitual a l'organització
 És un problema puntual

12. Per tal de solucionar els problemes de tresoreria utilitzeu:

- pólisses de crèdit
 Descompte de rebuts

13. Quina distribució de fonts de finançament preveu en el futur? Quina desitjariau?

| % | Esperada | Desitjada |
|-----------|----------|-----------|
| Públiques | | |
| Privades | | |

I.2 LES PERSONES A LA VOSTRA ORGANITZACIÓ

1. Indiqueu el número de persones que treballen a la vostra organització:

| Assalariats | Voluntaris |
|-------------|------------|
| | |

2. El número de voluntaris i assalariats en cadascuna de les franges d'edat és:

| | A | V |
|---------------------------|---|---|
| Menors de 18 anys | | |
| Entre 18 i 25 anys | | |
| Més de 25 i menys 35 anys | | |
| Més de 35 anys | | |

3. El número de persones en cadascun dels nivells educatius és:

| | A | V |
|------------------------|---|---|
| Educació bàsica | | |
| Educació secundària | | |
| Educació universitària | | |

4. Quin nombre aproximat de voluntaris dedica **setmanalment** a l'entitat el nombre d'hores següent?

| | |
|-----------------------------|--|
| Menys de 5 hores | |
| Entre 5 i 10 hores | |
| Més de 10 i fins a 20 hores | |
| Més de 20 hores | |

5. Quin nombre aproximat de voluntaris porta col·laborant amb l'organització els següents períodes de temps?

| | |
|-----------------------|--|
| Menys d'un any | |
| Entre un i dos anys | |
| Entre dos i cinc anys | |
| Més de cinc anys | |

6. Les tasques que duu a terme el voluntariat de l'organització són:

| | |
|--|--|
| | administratives |
| | d'atenció dels usuaris |
| | estratègiques, projectes futurs |
| | juntes, consells,... |
| | posada en marxa/seguiment de projectes |
| | |
| | |

7. Quin tipus de contracte tenen els assalariats

| | |
|---------------------------|--|
| Contracte fix | |
| Contracte temporal | |
| Contracte a temps total | |
| Contracte a temps parcial | |

8. Realitza alguns programes especials de formació per a la gent que treballa a l'organització (assalariats i voluntaris)?

Sí No

.....

9. Quina evolució penseu que tindrà la distribució entre voluntaris i assalariats en l'organització? (Valorar la motivació dels voluntaris, evolució de la dedicació)

.....

10. Quins aspectes millorarieu de la vostra relació amb el voluntariat?

.....

11. I quins milloraria de les seves relacions laborals?

.....

I.3 ELS PROJECTES I ACTIVITATS DE LA VOSTRA ORGANITZACIÓ

Agrairíem que ens proporcionéssiu per a completar aquest apartat tota la informació i documentació que publiquieu i teniu disponible sobre els projectes actuals.

1. Com definiríeu els usuaris de la vostra organització?

.....

2. Quants usuaris anuals té l'organització?

.....

3. Llisteu les activitats o projectes que s'estan duent a terme en l'actualitat

| Projecte | Explicació |
|----------|------------|
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |

4. Si haguéssiu d'escollir d'entre totes les vostres activitats o projectes les tres categories més rellevants, quines remarcaríeu? Podríeu completar la següent taula amb les dades més significatives de cada grup?

| | | | |
|--|-------------|-------|-------|
| Pressupost mig anual | | | |
| Número projectes | | | |
| Personal assignat | Assalariats | | |
| | Voluntaris | | |
| Dedicació (en % hores) | Assalariats | | |
| | Voluntaris | | |
| Número usuaris | | | |
| Duració* | | | |
| Periodicitat (una sola vegada o bé es repeteixen al llarg del temps) | | | |
| | | | |
| | | | |

* Senyalar duració segons: (1) D'un dia (2) Setmanal (3) Mensual (4) Entre 6 mesos i 1 any (5) Superior a l'any

5. Si realitzem un esforç imaginatiu, i suposem una situació on la vostra organització no comptés amb l'ajuda de voluntariat en els grups anteriorment mencionats, seria capaç de quantificar (aproximadament) el cost afegit que li suposaria?

| | | |
|---------------|--|--|
| Cost a afegir | | |
|---------------|--|--|

SOBRE LES ENTITATS MEMBRES DE LA SEVA ORGANITZACIÓ

En aquest apartat trobareu preguntes que fan referència als **membres de la vostra organització**, al tipus de finançament que tenen, a les persones que hi treballen i els projectes que porten a terme.

Us demanem que ens adjunteu alguns materials addicionals que ens serveixin per esbrinar les peculiaritats dels centres membres de la vostra entitat. Adjunteu-nos la següent documentació d'aquells centres que considereu més representatius dins la vostra entitat.

- ✓ Tríptics informatius
- ✓ Les memòries dels dos darrers anys (2001- 2002)
- ✓ Publicacions (revistes, butlletins, fulls informatius, etc) dels centres si és que en tenen.
- ✓ Informe econòmic d'alguns centres pertanyents als anys 2001- 2002 (pressupost organitzatiu, balanç de situació, compte de resultats, informació sobre les subvencions demanades i les que es van obtenir, informe d'auditoria, etc).
- ✓ Altres materials que considereu que poden ser interessants.

Afegiu també un **llistat dels centres membres** de la vostra entitat.

A l'hora de respondre el qüestionari i d'adjuntar-nos els materials addicionals que us demanem tingueu en compte que més enllà de l'exactitud de les dades que ens presentau, el que ens interessa és l'**ordre de magnitud** d'aquestes que ens permeti fer-nos una idea de la tipologia de centres que formen part de la vostra organització.

Si us plau, indiqueu el nom de la persona que respon aquesta part del qüestionari:

Sugerència: La persona que respongui a aquesta part hauria de ser algú que tingui uns coneixements suficients sobre l'organització, activitats i serveis que els diferents centres porten a terme

Us demanem ara que feu un esforç per classificar els membres de la vostra organització en diferents tipologies. Podeu fer-ho escollint criteris que els diferenciïn com per exemple, quin és el nombre d'usuaris que tenen, similituds / diferències entre els tipus d'usuaris, o altres que regueu oportuns.

Un cop feta aquesta agrupació ompliu la taula tot fent una aproximació del nombre d'organitzacions pertanyents a cadascun dels tipus, indicant quins són els trets distintius de cada tipologia i posant exemples. Finalment, assigneu quin és el pes aproximat de cada grup a la vostra organització.

| | Nom categoria | Nº org. | Característiques | Exemples | Pes / importància |
|---|---------------|---------|------------------|----------|-------------------|
| 1 | | | | | |
| 2 | | | | | |
| 3 | | | | | |
| 4 | | | | | |
| 5 | | | | | |

II.1 LA FINANCIACIÓ A LES ORGANITZACIONS MEBRES

Fem un esforç per pensar en els diferents centres de la vostra organització. No necessitem una informació que entri al detall però a partir de la vostra experiència amb els diferents centres i dels coneixements que teniu sobre ells podeu completar ara quines són les característiques de financiació més comunes en cada tipologia.

| | 1)..... | 2)..... | 3)..... |
|---|---------|---------|---------|
| 1. Quin és l'interval pressupostari aproximat | | | |
| 2.1. Quin és el percentatge de fonts públiques | | | |
| 2.2. 1 de fonts privades | | | |
| 3. Quins són els finançadors públics dels centres i com és la financiació que tenen? | | | |
| 4. Quin tipus de relacions han tingut amb l'Administració Pública? | | | |
| 5. Quins són els finançadors privats dels centres i com es la financiació que tenen? | | | |
| 7. S'auditen els diferents centres? | | | |
| 8. Feu una valoració de com és la gestió de tresoreria en els centres de cada tipus (si és o no un problema habitual, com el solucionen, etc) | | | |
| 9. Altres (com és el treball que porten a terme cada tipus d'organitzacions, com preveieu el seu futur, etc) | | | |

II.2 LES PERSONES A LES ORGANITZACIONS MEMBRES

Tot i que ja sabem que es difícil conèixer exactament moltes de les xifres de les organitzacions afiliades, segur que des de la vostra organització teniu una idea general sobre l'estructura i organització del treball en aquests centres. Per aquest motiu us demanem l'esforç de respondre les següents preguntes referents a treballadors i voluntaris, donant una idea de la magnitud en la que es situen cadascun dels vostres tipus de membres:

| | 1) | 2) | 3) |
|---|----------|----------|----------|
| 1. Quantes persones treballen en aquest tipus d'organitzacions? Compten amb algun assalariat? | | | |
| 2. Quina és la dedicació ¹ setmanal més freqüent dels voluntaris? | | | |
| 3. Quines tasques ² solen realitzar els voluntaris? | | | |
| 4. Com veieu l'evolució dels voluntaris en les organitzacions membres? | | | |
| 5. Quins aspectes creieu que podrien millorar les vostres organitzacions membres en les relacions amb els voluntaris? | | | |

¹ Dedicació setmanal: menys de 5 hores, entre 5 i 10 hores, entre 10 i 20 hores, més de 20 hores.

² Tasques: administratives, d'atenció dels usuaris, estratègiques, projectes futurs, juntes o consells, posada en marxa/seguiment de projectes, o altres.

II.3 ELS PROJECTES I ACTIVITATS DE LES ORGANITZACIONS MEMBRES

De manera paral·lela als apartats anteriors, en aquesta darrera part del qüestionari pretenem recollir una idea general de les activitats que realitzen les vostres organitzacions membres.

| | 1) | 2) | 3) |
|--|----------|----------|----------|
| 1. Quines activitats realitzen? Quines característiques presenten aquestes activitats? | | | |
| 2. Quin és l'interval en què es mou el nombre de membres/usuaris dels centres de cada tipologia? | | | |
| 3. Creieu que aquestes organitzacions podrien existir si no comptessin amb voluntaris? | | | |
| 4. | | | |
| 5. | | | |

BIBLIOGRAFIA

Llibres i articles:

- DE LA RIVA, F. (2000), *Xarxes associatives: Sumar forces per multiplicar resultats*, Barcelona, Fundació Esplai.
- EDUARDES, V. i TAPIA, G. (1995), «Redes desde la sociedad civil: propuestas para su potenciación. Análisis del impacto cualitativo de las redes del CEAAL: discusión teórico-metodológica y conceptual», *Revista Latinoamericana de Educación y Política*, CEAAL, núm. 11 (2n semestre).
- Equip de l'Agència Municipal de Serveis per les Associacions de Barcelona (1997), *Vamos a plantearnos la financiación de nuestras asociaciones. Ideas claves y propuestas estratégicas*, Barcelona, Torre Jussana.
- FONT, A. (2000) «Accountability. Transparencia y rendición de cuentas en las organizaciones no lucrativas», materials del Programa Función Gerencial de las Organizaciones no Gubernamentales.
- Fundació Catalana de l'Esplai, (2002) «Com teixir xarxes associatives: sumar forces per multiplicar resultats!», memòria del seminari (Vilanova de Sau, maig del 2002).
- Fundación Lealtad, (2003), *Guía de la transparencia y las buenas prácticas de las ONG nº 1, Principios de transparencia y buenas prácticas*, Madrid, Fundación Lealtad.
- SANZ, B. i VIDAL, P., (2002) «La colaboración entre ONLs y el trabajo en red», Materials per al Seminari Iberoamericano sobre Cooperación y Drogas, (setembre 2002).
- SMITH, D. H. (1989), "The impact of the volunteer sector in society" a GIES et altri, *The non-profit organizations: essential readings*, California, Cole Publishing Company.
- VARIS AUTORS, (2001) «El desafío de las sinergias: el trabajo en red entre ONG», algunes conclusions sobre les xarxes, des d'un treball en xarxa al Foro Virtual Iberoamericano de ONG de Acción Social y Voluntariado (desembre 2001).
- VERNIS, A. et altri (1998), *La gestión de las organizaciones no lucrativas*, Barcelona, Deusto.
- VERNIS, A. (1999), *El reto de explicar a la sociedad las realizaciones de las organizaciones no lucrativas*, Barcelona, Ajuntament de Barcelona.
- VIDAL, P. i FERNÁNDEZ, C. (2003) «Reflexionando sobre la calidad de servicios», *Revista Proyecto Hombre*, núm. 47 (setembre), pp. 39-42.
- VIDAL, P. i altres (2003), *Llibre Blanc del Tercer Sector cívico-social*, Barcelona, Generalitat de Catalunya, Departament de la Presidència.
- ZEITHAML, PARASURAMAN i BERRI (1990), «SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Customer Perceptions of Service Quality», *Journal of Retailing*, Spring 1988, pp. 12-40.

Altres:

- Estatuts del Consell Nacional de la Joventut de Catalunya
- Llei 14/1985 del Consell Nacional de la Joventut de Catalunya
- Pàgina web del Consell Nacional de la Joventut de Catalunya (www.cnjc.net)
- Pàgines web de les entitats membres

