

Els reptes del tercer sector

Queralt Anglès, Míriam Camps i Fermina Gómez, entrevisten Josep Maria Canyelles*

El tercer sector de l'economia, el de les organitzacions no lucratives (ONL), rep les conseqüències nefastes de la crisi econòmica. Entre els subsectors més significatius hi ha precisament l'anomenat social, i és que com a conseqüència de la situació que pateix l'economia i les empreses, finalment també se'n veuen greument afectades les persones i els col·lectius vulnerables, aquells que són destinataris centrals de la seva acció social.

Tres participants en el *Màster en direcció, gestió i organització d'ONL*, de la Fundació Pere Tarrés (URL), Queralt Anglès, Míriam Camps i Fermina Gómez, entrevisten Josep Maria Canyelles, expert en polítiques públiques i socials i que ha tingut diferents [responsabilitats](#) públiques i privades en aquesta matèria.

Aquest text és la transcripció literal de l'entrevista que va tenir lloc el 10 de novembre de 2010 com a part d'un estudi sobre els reptes del Tercer sector.

En quins aspectes fonamentals creus que la crisi econòmica afecta les entitats del tercer sector? O el Tercer Sector en general? Quines serien les entitats que estarien més afectades?

Entenc que quan parlem de tercer sector us referiu bàsicament a tercer sector social. Jo diria que el problema és que la majoria d'entitats del Tercer Sector té una estructura de finançament de les activitats directament relacionada amb el sector públic i en conseqüència la crisi en la mesura que afecta el sector públic es trasllada directament a les entitats socials, fins al punt que, fins i tot, el fet que hi hagi determinats drets socials i lleis que els avalen no és garantia suficient. Un exemple és llei de dependència.

Si no hi ha diners, les entitats ho patiran i seran les que ho patiran més. Aquelles que més clarament ho notaran seran les que tenen pràcticament tota la seva estructura depenent d'ajudes externes. Hi ha entitats que el 100% de la seva estructura prové de finançament públic i això implicarà que hauran de treballar, en ocasions, per sota de costos, hauran de rebaixar salaris, fer fora gent, disminuir la dimensió de l'entitat o algunes crisis més contundents..., aquesta és la realitat, i l'any que ve segurament la crisi afectarà més el sector públic i per tant això es traslladarà més a les entitats, el panorama no és gaire interessant en aquest moment.

Perquè, perdona, quan has plantejat la diferenciació entre el sector social i el tercer sector que no sigui social creus que l'impacte de la crisi és diferent?

Hi ha entitats del tercer sector que poden resistir millor perquè poden disminuir activitats, o perquè tenen una implicació de voluntariat, és a dir, en aquest cas del sector social podem analitzar-lo com un sector que inicialment havia tingut molt de voluntariat i que a mesura que ha anat fent prestació de serveis per a l'Administració pública a vegades aquest mateix sentit de servei públic ha acabat expulsant els voluntaris. A hores d'ara el problema és que ho té més difícil, fins i tot per a integrar voluntaris... Pot haver-hi voluntaris en algun projecte, però en general incloure voluntaris en un projecte que és de prestació de serveis públics es fa més difícil, perquè potser seria mal interpretat i per tant això ho dificulta molt més.

Mentrestant, altres sectors, que potser estan menys regulats o que funcionen amb subvencions però que no tenen contractes públics, aleshores potser no tenen voluntariat i potser poden resistir millor. En el sentit de que "allà on no s'hi arriba, no s'hi arriba" o poden en certs moments doncs funcions, si tenen filantropia, donacions, o el que sigui... poden anar funcionant, però les entitats que estem dibuixant aquí que són entitats que presten serveis per l'administració pública a través d'una relació contractual necessita un funcionament permanent, necessita unes persones contractades no poden estar contractant i descontractant permanentment, per tant són estructures, d'entrada poc flexibles. De fet, l'Administració ho té molt fàcil perquè gràcies a aquests contractes aconseguix flexibilitzar l'estructura de l'administració, no són funcionaris sinó que són persones, l'Administració es treu el problema de sobre perquè pot aprimar-se amb més facilitat que si aquestes persones fossin capítol 1 de l'Administració, i és problema de l'entitat com això ho repercuteix. L'any que ve serà dur per a les entitats socials.

Hi ha possibilitat d'establir un altre tipus de relació amb l'Administració pública que no sigui aquesta de prestadora de serveis?

A veure, pot haver-hi altres models -això tampoc es pot improvisar- en els quals el tercer sector o una entitat en particular diversifiqui les fonts de finançament o diversifiqui la clientela, i tendeixi a prestar serveis per a altres tipus de clients, o sigui diversificar dins del servei públic però també ampliat a altres sectors. Però és un tema encara molt per desenvolupar. Potser s'ha de fer ara en plena crisi perquè no hi ha altra solució, tot i que en una situació de més calma i tranquil·litat hauria estat més fàcil. No sé com pot anar ara però al final és el camí que s'ha d'agafar...

La diversificació, dius...

En aquest cas la diversificació vol dir oferir serveis directes a particulars i a empresa privada.

A nivell de sector creus que el que li espera és que cada vegada vagi a menys?

En aquests propers tres anys és impossible que sigui d'una altra manera perquè tota la part d'aportació pública disminuirà i per tant tres anys durarà, i per tant en la mesura que pugui aconseguir diners d'altres bandes...

Aquest és un sector bàsicament para-públic, aquesta és la realitat, ara disminuirà i d'aquí a quatre anys tornarà a créixer, el que haurà passat és que entre mig algunes entitats hauran desaparegut i, per tant, les que es mantinguin seran més fortes.

Però al costat d'aquesta anàlisi freda i distant, que cal fer, també cal tenir en compte que aquest sector està garantint una atenció a molts col·lectius i aporta una qualitat que el sector públic a vegades ho té més difícil de poder aportar i genera un impacte..., a banda que és una pèrdua de capital institucional i social que desapareguin entitats. Fins a cert punt, que en desapareguin unes quantes, si son entitats que no han sabut fer bé la feina o mal gestionades, bé, no passa res. És a dir, si desapareix un 5% de les entitats i són les entitat diguem-ne pitjors i això afavoreix que n'hi hagi altres que puguin enfortir-se...

Ja està bé també són les visions que s'han de tenir, a vegades, l'emoció potser vol una cosa i la realitat va per una altra

Si, el problema és que en aquestes que poden arribar a desaparèixer pot haver-hi projectes que funcionen de manera molt sòlida des de fa molt de temps i ara pot passar que purament per un tema de tresoreria no poden aguantar. Aquesta entitat no vol dir que estiguin mal gestionades, no es que estigui fent malament la feina te un problema de tresoreria que no es imputable a una mala gestió sinó a un finançament públic i que fins ara havien anat aguantant i no s'havien preocupat perquè això es podia resoldre financerament i ara se'ls hi ha tancat la caixa i estan a punt de desaparèixer. S'ha de lluitar perquè entitats d'aquest tipus pugin arribar ara a desaparèixer o veure's afectades.

I quan has dit que ofereix un servei de qualitat a l'administració pública, ara que hi ha empreses privades que comencen a fer competència creus que la qualitat del servei que s'ofereix és la mateixa que ofereix una empresa privada?

Mira, no ho sé. Crec que hi ha més qualitat però crec que aquí es barreja la intuïció i el desig. El problema és que el sector això ho ha de demostrar i no n'hi ha prou amb dir que no ets lucratiu, jo crec que ens falten dades, ho diem molt però falten dades. És a dir, per exemple, la rotació laboral és més gran en una d'aquestes societats anònimes que han entrat al sector social que en una entitat del Tercer Sector? No ho sé, però a mi m'agradaria saber-ho, per a mi seria un indicador per valorar, per saber si hi ha una millor qualitat laboral, una continuïtat de la gent o no. Clar, si no disposem d'aquests indicadors tampoc podem afirmar amb certesa.

Al contrari, si a vegades s'arriba a qüestionar la qualitat, que no només amb el valor afegit del sector, o de l'activitat en tens prou per poder oferir un bon producte.

O fins i tot, per exemple, hi ha aspectes que poden jugar a la contra. Per exemple, el fet que siguis una empresa gran et permet que un treballador en un moment determinat, si ha de canviar de població, es pugui reubicar. Però si ets una empresa petita també pots fer un servei de més proximitat, més adaptat. Cal ponderar els dos elements però que falten indicadors ponderats i al llarg del temps

permetin fer-hi un criteri clar. Tinc la sensació que de vegades parlem partint d'intuïcions, del que tota la vida ens ha semblat, coses que no tens informació molt clara i ningú es preocupa de que hi hagi aquesta informació. Aquesta informació s'ha d'anar treballant al llarg del temps. El que és més important és clarificar quins són els indicadors més importants que poden servir per fer la fotografia del sector, del sector social, no només del tercer sector, del sector d'intervenció social i aleshores veure com es gestionen, qui els gestiona, com es comparen i com els interpreta.

I això que a vegades hem llegit, aquesta imbricació dels 3 sectors es cada vegada més difús, els límits continuaran sent clars o cada vegada és més difícil dir qui ha de prestar què, o quin és el rol que té cadascú.

Jo crec que desapareixerà completament. Ara he esta parlant amb una empresa que formalment és una SL però a nivell d'estatus és una entitat sense ànim de lucre. Això cada vegada és més real.

Si, clar i a la inversa també

Com l'hem de tractar, amb una convocatòria de subvencions per entitats no lucratives.. que fem amb aquesta d'aquí. Realment diu, no no que nosaltres per les coses que fem volem ser una SL perquè és més fàcil de funcionar... però una associació, clar... si són una associació vol dir que hem de tenir una junta, i què hem de fer, com fan moltes que posen el pare el germà i no sé què, per tenir una junta fictícia? Això és irreal.

Cada vegada passa més que hi ha solucions que estan a la frontera, o que estan en una zona intermèdia. Per tant, això difumina completament. A banda de la categoria jurídica, cada vegada més són altres coses que no es poden establir tant clarament, però per exemple tens la sensació que hi ha algunes organitzacions des d'un punt de vista filosòfic tenen una orientació clara a crear valor social i altres a crear valor econòmic però entremig n'hi ha moltes. Hi ha entitats que son del tercer sector però han entrat en una dinàmica que sembla que en el seu dia a dia estan obligades purament a crear valor econòmic perquè estan en una roda que al final l'únic funcionament és crear valor econòmic, es a dir, els temes social formen part de les idees i

l'ideari... En canvi hi ha empreses, que són una empresa i formalment, si son empresa se suposa que han de guanyar diners, però en canvi la cultura interna, els valors, o fins i tot a nivell estatutari la seva orientació és crear valor social, com aquesta S.L. que us dic que estatutàriament es uns S.L. que no té ànim de lucre. Per tant, la manera de classificar, la categoria jurídica... home, continua sent molt rellevant, perquè marca molt, evidentment, però cada vegada més ja no explica prou. Jo potser estic més còmode treballant dins una empresa amb certs valors que no amb una entitat no lucrativa que sigui piramidal i personalista.

Passem al segon bloc. En quan el que serien els models de gestió de les empreses, creus que es poden identificar patrons entre les diferents entitats? I quins serien els elements que els podrien identificar o diferenciar els uns dels altres, i si aquests patrons són constants des de que l'empresa neix fins que es consolida o si passen per diferents estadis.

A veure, improviso una mica perquè no tinc clara aquesta resposta. Hi ha algunes empreses que clarament han optat per buscar l'excel·lència en el mercat i quan dic excel·lència vull dir per exemple integrar la qualitat, tenir els procediments molt documents, professionalitzar-se, tenir un gerent, tenir unes línees molt marcades a nivell professional, l'estratègia, etc. Són aquestes que, cada vegada més, la feina la fan millor. En algun cas aquesta professionalització els hi ha fet que intentin establir contactes amb empreses.

Aquestes són unes, però al costat hi ha les que encara mantenen una filosofia més de moviment, que encara tenen molt una base social important, molt de voluntariat, per tant combinen un model de prestació de serveis, alguns contractes públics, algunes subvencions públiques, coses que s'estan fent per a altres sectors, coses que són voluntariat... Són models mixtos que, per tant, són molt més rics des del punt de vista de la diversitat interna i que poden tenir més capacitat per, en un moment determinat, adaptar-se. Ara fem créixer més això d'aquí ara fem créixer més això d'allà i aquests models també s'han anat professionalitzant bastant, en el cas de les més grans han anat tenint una estructura professional més clara. També tenen una estructura gerencial, tenen gent que treballa molt els contactes amb les empreses. Però no totes

perquè al costat n'hi ha altres que potser perquè són més petites o perquè no han tingut la visió, perquè estan en altres territoris no tant urbans, potser s'han quedat en un estadi encara d'un voluntariat que els falta l'estructura professional. En qualsevol cas, aquestes poden resistir millor precisament perquè no tenen gran carregues i perquè si una subvenció se'ls hi acaba deixen aquell projecte però l'estructura pot continuar funcionant.

Dintre del sector en el que estem parlant el que diferencia seria aquells que clarament s'orienten a treballar per altri, per l'Administració i o aquells que mantenen una estructura més participativa més tradicionalment associativa, que a més s'han anat professionalitzant, potser no tant, que tenen encara una estructura més diversa, que per tant implica a moltes més persones, més diversitat, més voluntariat, segurament això els hi dona més capacitat per tenir més iniciatives per ser més creatius.

I creus que els dos són sostenibles?

Si bé, els dos fan un servei, un és més propi de tercer sector, i l'altre seria més un model parapúblic, de mera prestació de serveis. O sigui, en aquest moment el que es diu que el model parapúblic no té capacitat per reaccionar, es troba presoner i no té prou musculatura, ni de voluntariat, ni d'altres recursos, potser ni de prou contactes, algunes han anat generant contactes amb alguna empresa però també molt limitada, la majoria..., la seva principal estratègia a nivell de relacions públiques era aconseguir que cada vegada que hi ha algun canvi de govern ha de conèixer la nova estructura, aquesta era la seva estratègia de relacions públiques, clar en un moment com aquest... és absolutament insuficient això. Ara encara que vagin a conèixer el nou o la nova directora general no els hi solucionarà res perquè no hi haurà diners, per tant l'estratègia hauria ara de ser una altra i potser ara no estan prou preparats per a això.

Tendim a posar els ulls als models anglosaxons. Creus que es tendeix cap això i que això és garantia d'èxit? Hi ha alguna altra fórmula possible?

Al sector li falta dimensió. Lligant amb el que deia en Xavier López, director general del grup Clade, ara no n'hi ha prou amb estratègies col·laboratives, ara hem de fusionar-nos. Això vol dir que ha d'haver entitats gran petites, mitjanes cadascuna fa una funció diferent... Jo recordo fa uns anys en aquest sector hi havia unes entitats molt grans i des de entitats més modestes hi havia com una sensació de dir aquests ja són una empresa, això ja no es tercer sector, hi havia com una crítica permanent. I jo sempre deia que és bo que hi hagi entitats de tota mena però també és necessari que n'hi hagi de grans i de molt grans. N'hi ha d'haver de molt grans. Primera que per al sector serà bo, i sobre tot si aquestes grans saben actuar amb generositat, perquè les altres també existeixin i no vagin absorbint-ho tot, i fins i tot com un tema de competència real, però si no tenim entitats grans ens en vindran de fora i ens menjaran el terreny.

Això acabarà passant, això no es menjarà a totes les entitats, però estem en un món globalitzat, hi ha un entorn que és la Unió Europea i lògicament acabaran existint organitzacions, moltes més que les que hi ha ara, de base mundial i de base comunitària. Fins ara a nivell europeu i mundial el que hi ha són federacions, però s'acabaran creant estructures més unides. Això acabarà passant, però qui ho protagonitzarà això d'aquí? Doncs els més hàbils són els del Nord, i aquí ens pot passar com amb les PIMES, com al món empresarial, que moltes s'han anat venent per manca de volum. Hem de tenir estructures fortes i sòlides que garanteixin el nostre teixit social, i fins i tot que protegeixin les petites.

Creus que es pot equiparar la gestió d'empresa privada, a banda del que és la forma jurídica, es pot equiparar amb el sistema privada? Les estratègies o les eines de gestió han de ser les mateixes?

Si, i cada vegada més hi ha moltes eines de gestió que són les mateixes. Lògicament no amb allò que fa referència a gestió de processos si ets una empresa industrial, òbviament no, però és que empreses estrictament industrials cada vegada aquí són menys, per tant cada vegada més és un tipus d'empresa que s'assembla més i ens assemblen tots més. Per tant clar, depèn del sector, però hi ha un sector d'organització, ja sigui empresa privada o ja sigui tercer sector que està gestionant coneixements, serveis, i per tant el mecanisme de

gestió cada vegada és més similar. La gestió de persones cada vegada s'assembla més, o la gestió d'aspectes fins i tot de màrqueting...

La diferencia, que és important, evidentment, és que una té orientació a guanyar diners i una altra no i això marca una diferència estratègia important i el fet que el tercer sector es conforma a gestionar una part del pastís de sector públic i en canvi el sector privat vol conquerir mercat, vol ampliar. Però això arribarà un moment que també les entitats socials... D'acord, jo no vull guanyar diners, no es el meu objectiu; jo vull crear valor social. Doncs per a crear valor social has de tenir una estructura capaç de poder-ho fer i, per tant, cada vegada la lògica haurà de ser una lògica més similar a la de l'empresa. Amb diferències evidents, perquè és diferent crear valor econòmic que crear valor social. És a dir, per una empresa és normal i raonable que tinguis una visió potent, que diguis jo vull ser la millor empresa de fabricació de tasses a nivell de l'Europa del sud, aquesta és la meua visió i vull superar els italians... En canvi en una entitat social que ho plantegis amb aquests termes de vull ser la millor entitat... semblaria com un repte excessiu... mira aquests!!, cap on van!! O, què pretenen??

Potser sí que el tercer sector ho ha d'expressar d'una altra manera que no sembli tant competitiva però, ho expressi com ho expressi i adornat o amb els valors ètics que corresponguin, finalment **si tu vols crear valor social** i tu no vols ser una entitat d'estar per casa, si tu vols crear valor social a tot arreu on puguis... vol dir que tu voldràs créixer i per créixer vol dir que **has de tenir una visió. Es perdrà la por a definir visions més ambicioses.** Ara això genera por, sembla que no es pugui dir.

I passem al tercer bloc. Quant a les necessitats que tindran aquestes entitats per poder adaptar-se a aquests models de gestió? Quines estratègies hauran d'utilitzar? Com es pot ajudar?

Cal buscar una conseqüència radical amb la teua missió. Ser professionals, en el millor sentit de la paraula, vol dir ser el més conseqüent possible amb la teua missió, portar-la fins a l'últim extrem, i per tant vol dir ser ambiciosos. Que tu tinguis

aquesta missió magnífica i tot plegat però que al final l'única cosa que fas és presentar-te a concursos per gestionar un servei públic, això no quadra. O sinó canvia-la, defineix que la teua missió és col·laborar amb els serveis públics en la prestació de... però si tens una missió que aporta una càrrega important, sigues-hi conseqüent i, per tant, ambiciós. I jo crec que en aquest sentit falta ambició, si no ets ambiciós no aconseguiràs res important. Jo el que veig aquí és que falten organitzacions grans que, a més, són les que poden defensar els interessos, no només d'elles mateixes sinó del conjunt del sector, són les que poden protegir-nos de que pugin entrar empreses, organitzacions d'altres països. I insisteixo de nou: al costat que pugui haver-hi organitzacions mitjanes i petites, cadascuna amb el seu rol, com un ecosistema.

Si falten organitzacions grans com es pot fer perquè les que hi ha creixin?

Amb fusions, ara per ara. L'exemple és SUARA, tres cooperatives que es fusionen i a més a més sense fer fora ningú, sense acomiadar cap persona. És un exemple de com es pot guanyar dimensió.

Les fusions es fan per necessitat o perquè hi ha la necessitat de futur de voler créixer?

Perquè el context t'obliga, és a dir, el que dic és que es fos conseqüent amb algunes de les missions que hi ha redactades s'hauria de créixer, si s'és conseqüent... Una altra cosa és que tu diguis no, no, la meua missió es crear valor aquí al barri. Però si tu tens una missió com algunes entitats tenen, la lògica hauria de ser créixer. I hi ha moltes entitats que els agradaria créixer però no creixen. Per què? Doncs perquè és un desig però mai no han posat mitjans per créixer, quan dic mitjans vull dir sobretot el xip mental. **Si tu de debò vols créixer**, perquè ets conscient que per aconseguir tal cosa el cal massa crítica, per fer front a les empreses, o pel que sigui, si tu això ho tens clar, fixa't, **hi ha moltes entitats amb qui segur pots compartir molts valors** i pots fusionar-te. Per què has d'anar per separat, per què has d'estar competint i perdent esforços si podeu treballar conjuntament i crear una organització única? Fins ara es parlava de col·laboració, a mi m'encanta parlar de col·laboració però és que arriba un moment que l'únic que permetrà la viabilitat és guanyar dimensió.

D'altra banda el que deia el Xavier López, el problema de per què no es fan les fusions, moltes vegades per interessos personal, no sempre, i altres vegades per la pròpia mediocritat. Tu estàs en una organització, t'has de fusionar, i jo què faré? Hauré de marxar i buscar-me la vida o quedaré de número dos, clar... arriba un moment que hi ha els interessos i inseguretats personals. Fins ara jo aquí faig el que vull, mentre que si ara són dues estructures que es fusionen potser hi ha coses que jo no em sento prou segur al voltant de les meves capacitats, i es farà evident que les meves capacitats no son les adequades. Tot això és important i afecta i aleshores fusionar-se no només és bo perquè guanyes dimensió; també es bo perquè obliga a fer net en alguns temes, alguns temes que no estaven ben procedimentats, o competències no prou ajustades.

Hi ha entitats que van funcionat, i que tenen una persona al davant amb un director o càrrec gerencial que porta quinze o vint anys, i que ningú li ha discutit mai el què. Si aquesta entitat ha de funcionar bé, arriba un moment que les persones també es van relaxant i potser també falta un cert canvi, reubicar la gent, es a dir, una certa tensió interna que també ha de ser bona. Exemples com el de SUARA que, a més, han recol·locat a tothom, tothom s'ha sentit ben ubicat, ben tractat i còmode, són excel·lents, no només perquè guanyen dimensió també perquè a nivell intern recuperes una tensió necessària i una manera de fer bé les coses.

Hi ha molta gent amb qui ara has de compartir, tu portaves qualitat, però tu també i ara esteu juntes i no em pots dir, mira, jo sempre ho he fet així, no, no, ara toca mirar quina és la millor manera i si convé mirem que fan altres organitzacions. Això t'obliga a posar sobre la taula molts dilemes.

I les entitats, així, més petites que no es fusionin o que vulguin continuar endavant, tenen la capacitat per poder mantenir-se o per poder arribar a aquests models de gestió, quines transformacions hauran de fer?

Aquestes entitats, sobretot poden aportar molta innovació i molta creativitat. És a dir, de cara a desenvolupar projectes innovadors ha d'haver-hi laboratoris socials d'innovació. Les entitats grans ho tenen més difícil. Jo penso que haurien

d'entrar-hi cada vegades més. Si tens més volum això et permet que puguis desviar fons econòmics a innovació, però sempre és difícil. Les entitats petites segurament poden plantejar models innovadors que per al sector poden ser positius.

Penso que des del sector públic i des de les entitats grans se'ls hi hauria de reconèixer a aquestes entitats més petites que fan unes funcions que són diferents. Per exemple, hi ha una dimensió participativa de generar cohesió social, fins i tot de fer colla entre els mateixos voluntaris, això és un tema que no és subvencionable per dir-ho així però que és un valor important. Però alhora està prestant un servei social que potser sí que és subvencionable o contractable i alhora pot haver tot uns temes d'innovació que poden ser iniciatives que tirin endavant aquestes entitats i que quan sigui el moment entre aquelles millors es pot reconèixer. És a dir, tot just seria un error si anem cap a un model on aquestes entitats petites estiguin condemnades a desaparèixer o només siguin com una mica les escorrialles, com una cosa molt residual. Seria bo que es creés aquesta consciència que les entitats petites tinguin clar què s'espera d'elles, que facin un servei molt de qualitat humana i properes però que també puguin ser excel·lents, no en la qualitat de processos, i no sé que.. que ja ho fan les grans, que siguin excel·lents en trobar les millors maneres de com amb pocs recursos prestar un servei de màxima qualitat humana, que entenguin que això és un valor que aporten elles i que això ho sàpiguen compartir en un valor, i un coneixement, és molt important. I que això pot servir per després aplicar-ho en altres territoris. Moltes entitats petites no són conscients d'això, d'aquest valor.

Però aquesta estratègia de pla de comunicació és l'únic camí que hi ha per poder mantenir-te? En el sentit de que sembla que ara només amb això es pugui...

A veure, tu les coses les faràs més bé o més malament, tindràs més sort o no tanta, però el que sí que s'ha d'exigir és que hakis preparat bé el que vas a fer, una bona planificació i per tant una bona estratègia. Que després t'equivoquis, en el sentit que t'han sortit elements imponderables... Estic pensant en el món dels empedradors, n'hi ha que fracassen, però si jo sóc una empresa que vull contractar una persona amb perfil d'emprenedor per tirar endavant una línia de negoci... Als EUA tenen molt la tendència a valorar els fracassos. Un

emprenedor que ha fracassat el valoren molt perquè pressuposen que ha après la lliçó, però, clar, no sempre és així. Jo valoraré aquell emprenedor que potser ha fracassat sempre que quan li pregunto quina era l'estratègia que tenies me l'expliqui. I després li pugui preguntar per que has fracassat. Si em sap dir una estratègia i em sap dir perquè ha fracassat és un emprenedor que ha tingut mala sort i que se li ha de donar una altra oportunitat. Per contra, si aquesta persona, l'estratègia que em defineix no s'aguanta de cap manera i l'únic que pretenia era tenir sort, i no n'ha tingut i a més a més quan li dic que m'analitzi els errors, em diu *escolta'm això és una història passada i com que és un fracàs no ho vull analitzar*, doncs aquesta persona no n'ha tret cap coneixement, aquesta persona és un emprenedor fracassat. Fora. No en vull saber res.

Això seria el mateix en una entitat, és a dir, tenir una bona preparació, un estratagema, no es condició de res però necessàriament això hi ha de ser, si això no hi és malament rai! Tot i que potser tindràs sort, potser te'n sortiràs o bé vius en un món molt tranquil i pacífic i tens garantida una subvenció, un contracte públic durant els propers quinze anys que se'n va renovant i no passa res... bé doncs no passa res, i vas aguantant ara, quan hi ha una crisi o passa alguna cosa, has tingut un problema de que no tenies una preparació suficient, o has tingut un relaxament excessiu.

Les entitats estan disposades a fer aquests esforços?

En la cultura interna d'aquestes entitats a vegades hi ha moltes inèrcies contraries al canvi: *sempre ho hem fet així...* En algunes entitats socials de vegades podes ser excessives, i plantejar canvis, que poden ser necessaris, pot ser vist com afectar els meus drets o la historia de l'entitat. Aquest patrimoni històric, aquesta cultura, que d'entrada es un patrimoni positiu, se'ns pot girar en contra. És a dir, una empresa pot ser més àgil perquè té clar que ha de sobreviure, en canvi en algunes entitats (socials, culturals, comunitàries...) gestionar el canvi és molt difícil. Si sempre hem fet la setmana cultural de no sé què el més d'abril coincidint amb Sant Jordi... no és que ara resulta que ho hauríem de fer el mes de setembre, però no podem fer-ho perquè sempre ho hem fet, des de fa 30 anys per

Sant Jordi... Aleshores, clar, això aplica-ho en qualsevol cas, és a dir, escolta, resulta que ara han canviat les condicions i les coses han de ser d'una altra manera. Això no vol dir que s'hagi de canviar tot permanentment, has de valorar si els motius del canvi són suficients i realment valen la pena, Però hi ha moments que diem, ara no podem, ara hem de canviar-ho.

Cal sacsejar-les en el sentit de dir o canviem, o tindrem una cultura del canvi o ens fotrem una nata, és necessari. Aleshores la incorporació de la visió estratègica, o la cultura del diàleg amb empreses son elements que han d'ajudar a sacsejar per generar noves visions noves maneres de fer, o sigui, que la gent tingui clar que hi ha coses que han de canviar i que no seran igual mai més. I això és difícil, sobretot per aquest tema cultural. Que potser la gent de sota es passa el dia criticant al gerent, perquè fa massa de gerent i sembla una empresa (Abans érem una entitat social i ara semblen una empresa) i alhora el gerent també té un estil de direcció molt jeràrquic, completament inadequat al tipus d'empresa actual. Això genera una mediocritat. Estem encallats en un model en que no hi ha confiança mútua, és a dir, totes les tensions es queden allà dintre, en lloc de projectar les energies cap a fora per anar a aconseguir una cosa hi ha un munt de tensions allà internes, de mal rotllos de desconfiances... allà hi ha un munt d'energia que s'està allà perdent. L'entitat que sigui capaç transformar aquesta energia, de projectar-la anem cap aquí i anem tot junts cap aquí, que és una mica el que fan algunes empreses, doncs hi ha entitats que estan amb això d'així, estan perden energia interna. A vegades quan he anat amb algunes entitats, a vegades ho he percebut molt, amb gent de món social, gent amb temes d'assistència social, gent molt cremada, de vegades, gent esgotada de molts anys de moltes lluites, de moltes bregues, i ho entens, eh. Però tu fas un pas enrere, t'ho mires i dius, ostres aquí... hi ha molta energia que s'està cremant.

Es una qüestió de voluntat d'empresa o, el fet que un vulgui fer aquest canvi, no li genera molt esforç i una inversió de temps i un determinat cost que a vegades potser vol però no pot assumir? O no, és una qüestió de voluntat?

Clar, és que a vegades assumir aquest canvi vol dir que et canviïn a tu. Clar, si el problema és que per fer aquest canvi és el patronat que ha de tenir clar

això d'aquí. Si aquesta idea surt purament del gerent no va enlloc perquè a vegades, be sí, pots fer un canvi... pot servir per fer una purificació interna de la gent que et cau millor o més malament, però com que tu ets part del problema... i hi ha moments en què la moguda que s'ha de fer té un altre nivell per tant aquí falta pro activitat dels patronats. I aquest és un problema.

Parlant del món de les empreses, perquè n'hi ha que tenen conductes socialment responsables? Alguns et diuen que els accionistes només busquen el diner, però compte! A veure, accionistes, molta gent som accionistes... no se si teniu un pla de pensions, però si tens un pla de pensions ja ets accionista, no? Ja ets un inversor. Jo sóc responsable d'aquella empresa? Jo penso només amb l'interès econòmic d'aquella empresa, perdona, no, no... Resulta que actualment moltes empreses tenen uns executius que han de rendir comptes a uns accionistes, i aquests, com és una S.A. són difusos, és la gent que compra i ven accions. El problema és que hi ha uns nivell executiu que pren decisions basades no en un interès de l'accionista sinó en el seu propi interès. El conseller delegat diu els seus beneficis van vinculats a mostrar uns bons resultats trimestrals i, si cal, donarà una notícia a la premsa dient que acomiadarà gent perquè augmenti el valor a la

borsa i per tant aquest trimestre cobrarà més. Això té a veure amb l'interès de l'accionista? No. L'accionista el que vol és que a mitjà termini els diner que ha posat aquí d'aquí a dos, tres, quatre, cinc anys hagi rendit suficientment.

Podem ser cíncics amb això que passa a les empreses, però en un altre nivell en algunes entitats passen coses que es podrien analitzar de manera similar. Aquesta entitat té un equip gestor i un primer executiu i prenen unes decisions que segurament no estan alineades amb allò que el patronat pot voler o no corresponen amb el que la societat espera d'aquesta entitat. És el mateix, en un cas, potser amb l'empresa es barreja el salari variable, en el cas d'aquesta entitat potser es vincula amb una agenda oculta d'interessos personals, d'autorreconeixements, és igual, estic fent la pel·lícula, però al final compares algunes empreses, i no es tant diferent. En aquesta empresa faria falta que part d'aquests accionistes tinguessin una presència més gran per marcar algunes línies; en aquesta entitat faria falta que el patronat tingués una major productivitat per marcar unes línies i per arribar en tot moment, doncs, a fer els canvis que s'haurien de fer, que no farà mai el gerent si és part del problema.

Aquest article es troba disponible a:
www.collaboratio.net/mm/File/ca/Art.jmcanvelles_reptes_tercer_sector.pdf

* **Josep Maria Canvelles** jmcanvelles@collaboratio.net, promotor del *think tank* www.ResponsabilitatGlobal.com. Assessora empreses, governs i organitzacions. És assessor tècnic de la Cambra de Comerç de Barcelona. Col·labora amb l'Associació per a les Nacions Unides. Coordinador de la Comissió RS de l'Ass. Cat. Comptabilitat i Direcció www.accid.cat i col·labora amb diferents universitats. Promou **collaboratio**, iniciativa per als TSR