

El Tercer Sector ha de ser estratègic en la creació de valor per a la societat

Si de vegades és difícil establir col·laboracions entre organitzacions, més ho hauria de ser arribar a compartir i treballar conjuntament aspectes del desenvolupament de les seves respectives estratègies. Però ahir es va trencar aquest tòpic i tres organitzacions no lucratives (ONL) van mostrar el procés que han desenvolupat en aquests últims mesos fruit de la seva voluntat de superació.



Dues-centes persones directives d'ONL van emplenar l'auditori del Cosmocaixa, junt amb altres representants d'empreses i sector públic

La jornada va tenir lloc aquest dimecres 16 de març al Cosmocaixa de Barcelona davant un auditori de més de 200 representants d'altres ONL del tercer sector social així com d'altres sectors interessats en una experiència que en el nostre país té un caràcter fortament innovador.

Les tres entitats que han compartit la seva experiència de gestió estratègica amb l'acompanyament expert de **Responsabilitat Global** són la **Fundació Pere Tarrés**,

l'Institut de Treball Social i Serveis Socials (Intress) i **l'Institut de Reinserció Social (IReS)**, els dirigents de les quals han manifestat que *"totes tres entitats compartim un interès a progressar en la gestió de les nostres respectives estratègies mitjançant eines avançades com el Quadre de Comandament Integral (QCI)"*.

El dimecres 16 de març va tenir lloc al Cosmocaixa un acte de transferència de coneixement vinculat a un projecte desenvolupat col·laborativament per tres entitats del tercer sector, amb el suport de l'Obra Social de la Caixa i el Departament d'Acció Social i Ciutadania de la Generalitat de Catalunya.

Un dels grans reptes de les entitats del tercer sector és la millora de la seva capacitat estratègica. Aquest model està concebut especialment per a la gestió estratègica de les organitzacions en el nou context de Societat del Coneixement i es basa en la importància que actualment ha adquirit l'estratègia en els processos de desenvolupament organitzatiu encarats a generar un major impacte social i la sostenibilitat d'aquest.

L'acció ha estat patrocinada per **l'Obra Social de la Caixa** i per



l'ICASS de la Generalitat de Catalunya. Tant **Carlos Vidal-Quadras**, per l'Obra Social, com **Isabel Montraveta**, de l'ICASS, s'han manifestat per la millora de la gestió de les entitats del sector social. Vidal-Quadras ha remarcat l'esforç d'haver adaptat l'eina al sector i d'haver treballat en una bateria d'indicadors de referència.

Montraveta, que és subdirectora general de Gestió de Recursos de l'Institut Català d'Assistència i Serveis Socials (ICASS) del Departament d'Acció Social i Ciutadania de la Generalitat de Catalunya, ha afirmat que ens fa falta disposar d'un tercer sector potent i més quan s'estan posant en marxa nous marcs legals com les lleis de serveis socials, de dependència o de contractes del sector públic, amb les repercussions que poden tenir per al tercer sector.

Rafael Ruiz: “mentre les empreses es fusionen, les ONL anem elucubrant”

Rafael Ruiz de Gauna, director de l'Institut de Formació de la **Fundació Pere Tarrés**, ha defensat el QCI per ajudar a pensar l'estratègia i ha demanat una major orientació de les entitats a la política de resultats de les activitats, valorant l'impacte social que es genera.

Definir l'estratègia implica pensar en el termini mig i llarg i pensar com organitzar-se. Però també obliga a triar qui han de ser els companys de viatge, ja que per a fer front a certs reptes caldran estructures de major dimensió. Ha lamentat que mentre que observem com les empreses es fusionen, les ONL anem elucubrant i parlant dels nostres valors però amb lentitud per a fer passos rellevants.

Jaume Garau: “si no aportes dades a l'Administració tens una feblesa important”

Jaume Garau, exdirector de Qualitat d'**Intress**, ha definit les estratègies del sector públic respecte les ONL en tres tendències: les partidistes o marcades per interessos polítics; les econòmiques o d'obtenció de serveis barats; i les orientades a obtenir una qualitat òptima. Segons Garau, depèn de quin enfocament prevalgui, obtindrem relacions clientelars, satisfacció unilateral de l'administració pública, o bé solucions a problemes socials importants.

Davant d'aquestes dinàmiques, cal veure com ens posicionem –ha dit Garau- i ha apuntat que el QCI pot afavorir un sistema de mesura sostingut, transparent i concentrat en els temes centrals que permeti a les entitats poder comunicar el valor creat tant a nivell intern com respecte a l'administració pública i les altres parts interessades.



Mesa Inaugural, composta per Montse Tohà (IReS), Carlos Vidal-Quadras (Fundació la Caixa), Isabel Montraveta (ICASS), Rafael Ruiz (Fundació Pere Tarrés) i Jaume Garau (Intress)

Montse Tohà: caldria una bateria d'indicadors compartits del tercer sector

Montse Tohà, directora d'**IReS**, s'ha centrat en la seva presentació en la perspectiva de la clientela i ha destacat les dues característiques més diferencials: la incorporació dels grups d'interès i el fet que usuaris i finançadors no coincideixin. Això comporta, segons Tohà, que el propòsit dels autors del QCI d'incrementar el valor de la clientela s'ha de reconvertir en la millora de la creació de valor per a totes les parts.

Tohà ha acabat la seva exposició reclamant que caldria disposar d'una bateria de certs indicadors compartits entre les entitats del tercer sector, fet que facilitaria una millor comunicació i poder mostrar el valor conjunt que s'aporta a la societat.

Víctor Bayarri: és important la càrrega de coneixements que l'organització acumula durant la planificació

Víctor Bayarri, director d'**Alter-Civites**, ha iniciat la seva dissertació sobre la planificació estratègica constatant que encara ens veiem molt com el que no som (no lucratiu...) i ha afirmat que qualsevol organització que vulgui tenir futur ha de saber què és, què vol ser i contextualitzar-ho en la societat on es troba.

Al voltant de l'exercici de la planificació, Bayarri ha indicat que

molts esforços fracassen per incapacitat de gestionar el canvi i ha ressaltat que un error recurrent és el de creure que ja s'ha planificat prou, quan el més important és la càrrega de coneixements que l'organització acumula en aquest període.

Dos aspectes seran clau –segons Bayarri- en el desenvolupament del tercer sector: si serà capaç de generar col·laboracions entre entitats i si serà capaç d'evolucionar cap a un marc de governança amb els altres actors socials. Respecte al darrer aspecte ha posat damunt la taula la **possible configuració del tercer sector com un agent social més** al costat de la patronal i els sindicats ja que pot tenir la representativitat d'uns interessos socials diferents i complementaris.

Fundació Pere Tarrés, Intress i Ires han mostrat com van elaborar el QCI



Rafael Ruiz (Fundació Pere Tarrés), Cristina Pérez (IREs) i Jaume Garau (Intress) expliquen les respectives experiències

En el cor de la jornada, les tres entitats convocants han mostrat com van elaborar el QCI. Per a **Intress** la reflexió sorgia de la vocació de fer consultoria per al tercer sector des del mateix tercer sector, fet que els va motivar a mirar de ser coherents i exemplars. Segons **Garau**, van percebre que el QCI no els portava cap a un model tancat de planificació sinó cap a una eina dinàmica.

En nom d'**Ires**, la sotsdirectora **Cristina Pérez**, ha contextualitzat que el model de gestió de l'entitat havia esdevingut cada cop més difícil ja que s'havia crescut molt i tot s'havia tornat més complex. Per això van prendre l'opció del QCI ja abans del procés conjunt amb les altres dues entitats. Ha valorat la rellevància de fer un seminari conjunt amb un esperit col·laboratiu per la dinàmica d'aprenentatge compartit generat.

En el cas de la **Fundació Pere Tarrés**, la implantació s'ha fet de manera pilot en la unitat de consultoria 'Projectes Socials' i, a banda dels aspectes més reeixits com la integració i la coherència dels processos o la satisfacció d'haver treballat en comú, també s'han remarcat les dificultats per a desenvolupar indicadors adequats d'impacte social. En el seu cas, els quatre lemes que han generat per a cadascun dels temes estratègics els ha ajudat a comunicar millor la seva estratègia als públics interns i externs. **Ruiz** ha remarcat diversos aprenentatges obtinguts entre els quals la plasmació en el Mapa Estratègic del 'vector temps'.

En el darrer tram de la jornada, cinc experts han intervingut en un panel sobre com fer visible el valor que

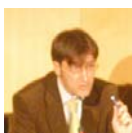


creem. Per a **Francesc Reguant**, cap del Gabinet del Departament d'Agricultura i expert en

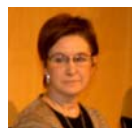
QCI, el QCI és òptim per a gestionar els actius intangibles d'una organització. De fet, ha remarcat que **no és tan important pretendre comptabilitzar-los com saber-los gestionar** adequadament. En referència a l'eina del QCI també ha afegit que cal ser prou heterodox per a introduir-hi els canvis necessaris per a adequar-lo a cada realitat, de manera que ha remarcat positivament que en el model presentat s'hagin incrementat les quatre perspectives clàssiques amb un cinquena sobre l'impacte social.



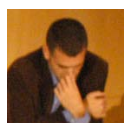
La taula final va estar composta per Cristina Pérez, com a presentadora, Francesc Reguant (expert), Xavier López (Grup Clade), Isabel Montraveta (ICASS), Josep Maria Canyelles (Responsabilitat Global) i Oriol Renart (Alter Co)



Xavier López, director general del **Grup Clade**, que agrupa cooperatives catalanes molt importants, ha llançat un missatge contundent i realista sobre la força del mercat, advertint que **no s'ha de veure la competència com una amenaça sinó com una oportunitat**, que d'altra banda és inevitable. El problema –ha afegit– és que **sovint hem mirat massa endins i hem focalitzat més el producte que no el propi destinatari**. Segons López, hem d'estar **disposats a col·laborar amb altres operadors**, però l'important és que puguem **competir en el mercat en igualtat de condicions**.



Respecte a la qüestió de com fer visible el valor que creem, **Isabel Montraveta**, subdirectora general de l'ICASS, ha aclarit que si l'hem de comunicar vol dir que tenim clar que en creem de valors, i de fet ha indicat que **la missió de totes les organitzacions del tercer sector és crear valor social**. Per a Montraveta, el fet que les empreses estiguin fent propostes de responsabilitat social ha de reptar les entitats socials a fer una contraofensiva. Ha acabat la seva intervenció exhortant a l'augment de l'autoestima de les nostres organitzacions socials.



Oriol Renart, director d'Alter Co., ha explicat com les companyies desenvolupen algunes pràctiques de responsabilitat social, especialment en aspectes d'acció social com ara el voluntariat d'empresa.



Josep Maria Canyelles, promotor de **Responsabilitat Global** i director d'aquest projecte de QCI per a les organitzacions no lucratives, ha iniciat la seva aportació lamentant el retard a incorporar el QCI al nostre país, i indicant que el QCI és absolutament vàlid tant per a empreses, com per al sector públic i el social, i així ho demostra la seva experiència tant en empreses com en organitzacions públiques i socials.

Els canvis fonamentals i accelerats que s'estan produint en el món obliguen a recuperar un cert sentit estratègic, fins al punt que **per a una ONL ja no n'hi ha prou a dir que es disposa d'una missió noble o que no es té ànim de lucre, sinó que cal mostrar en el dia a dia com es crea valor i com es vol crear en el futur**. Canyelles ha remarcat la validesa del QCI amb aquesta finalitat.

Malauradament, **quan es parla de la responsabilitat social de les ONL, encara es focalitza limitadament la transparència**, aspecte que sense deixar de ser rellevant és una fase dins el procés de gestionar un sentit estratègic de la responsabilitat. Per a Canyelles **la principal responsabilitat social de les ONL és crear valor per a la societat i el QCI és la manera de garantir-ho i poder-ho comunicar de manera que alhora generem confiança**.

El col·loqui final ha mostrat algunes de les inquietuds i preocupacions actuals del tercer sector. Fruit de les intervencions, **Jaume Garau** ha assenyalat que mentre que, davant

l'actual recessió econòmica, el govern posa diners per a atenuar el cop per a les empreses constructores, o bé en altres moments s'han posat molts recursos per a processos de reconversió industrials, **el tercer sector no rep cap atenció especial i fins i tot els esforços de les pròpies entitats per a millorar la seva gestió no reben cap línia de suport de les institucions o obres socials.**

Per la seva banda, **Xavier López** ha expressat l'opinió que si les administracions

públiques no escolten el sector és perquè no s'ha sabut articular el pes suficient, de manera que el problema és intern.



Les persones assistents a l'acte han rebut un exemplar del llibre, el qual suposa una reflexió sobre l'aplicació de QCI a les entitats del sector no lucratiu.

Si hi teniu interès, podeu sol·licitar-lo a www.collaboratio.net/forms/jornada---



Direcció del projecte:



Patrocini:



www.peretarres.org

www.intress.org

www.iresweb.org

Per a més informació podeu contactar amb:
Josep Maria Canyelles (mòb. 670 600 223)

jmcanyelles@collaboratio.net www.responsabilitatglobal.com